Liderazgo

un camino hacia la paz mundial

Volumen 1

Cómo construimos nuestra grandeza y liderazgo impactando en la economía política y en la toma de decisiones

Juan Pablo Stegmann, Ph.D.

En Route Books and Media, LLC
St. Louis, MO

En Route Books and Media, LLC
5705 Rhodes Avenue
St. Louis, MO 63109

Cover Credit: "Horizons," una obra maestra de Francisco Antonio Cano, un pintor colombiano

Número de Control de la Biblioteca del Congreso (Library of Congress Control Number): 2023939113

ISBN-13: 979-8-88870-047-1

Copyright © 2023 Juan Pablo Stegmann

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, guardada en un sistema de recuperación, o transmitida de ninguna forma, o por ningún medio, electrónico, mecánico, fotocopiado, o de otra forma, sin el permiso previo del autor.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 5

I. ¿CÓMO CONSTRUIMOS GRANDEZA Y LIDERAZGO? 1

MUCHAS PERSONAS ASPIRAN A CONVERTIRSE EN LÍDERES. SIN EMBARGO, ¿CÓMO SE CONSTRUYE UN LIDERAZGO CON GRANDEZA QUE PUEDA IMPACTAR POSITIVAMENTE EN NUESTRAS VIDAS Y EN LA SOCIEDAD, QUE NOS HAGA FELICES, QUE TRANS-FORME LA ECONOMÍA POLÍTICA Y EL MUNDO DE LAS ORGANI-ZACIONES? LA PROPUESTA ES CONTRUIRLO IDENTIFICANDO DIEZ ASPECTOS O DIMENSIONES QUE DESARROLLAREMOS A CONTINUACIÓN. 1

1. CONSTRUIR CONOCIMIENTO Y SABIDURÍA 1
2. ORIENTAR LA VIDA HACIA UN CAMINO QUE NOS PERMITA DISFRUTAR Y CREAR TRASCENDENCIA (BONDAD, BELLEZA, VERDAD) Y AMOR 6
3. CONECTAR CON NUESTRO INTERIOR Y CON LOS DEMÁS, PARA DESCUBRIR QUE TENEMOS TRASCENDENCIA, QUE SOMOS VALIOSOS Y TENEMOS VALORES 8
4. CONECTARNOS CON UN SER SUPERIOR: EXPERIMENTAR SU PRESENCIA AMOROSA Y CONSTRUIR NUESTRA RELACIÓN CON ÉL 12
5. CONSTRUIR RELACIONES HUMANAS, COMUNIDADES 13
6. CONSTRUIR DISCERNIMIENTO 14
7. DAR SENTIDO A NUESTRA VIDA, QUE NOS PERMITE TRANSFORMAR Y SUPERAR EL SUFRIMIENTO 15
8. TRANSFORMARNOS 16
9. SANARNOS 17
10. EJECUTAR ACCIONES SOCIALES QUE IMPULSAN EL CAMBIO SOCIAL 18

CONSTRUIR GRANDEZA Y RECURSOS 19
CONSTRUIR LIDERAZGO 20
HACIA LA PAZ MUNDIAL, PROMOVIDA POR LA ESPIRITUALIDAD, GRANDEZA Y LIDERAZGO 22

II. NUESTRO LIDERAZGO TRANSFORMA LA ECONOMÍA POLÍTICA, PROMOVIENDO EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA JUSTICIA SOCIAL, INTEGRACIÓN Y ARMONIA SOCIAL 25

UNA CULTURA DE LIDERAZGO PROMUEVE EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA JUSTICIA SOCIAL 25

Los dos pilares de la economía política moderna, el crecimiento económico y la justicia social, se basan en los recursos 25
Una cultura de liderazgo proporciona recursos, maximizando el capital intelectual nacional 27

UNA CULTURA DE LIDERAZGO SE APOYA EN UNA EPISTEMOLOGÍA REALISTA, QUE REDUCE LA DIVISIÓN GENERADA POR EL ENFRENTAMIENTO ENTRE LA DERECHA Y LA IZQUIERDA 33

El vínculo entre la «derecha», los valores culturales individualistas y una epistemología empirista 33
El vínculo entre la «izquierda», los valores culturales colectivistas y una epistemología idealista subjetiva 36
El enfrentamiento entre la derecha y la izquierda, potenciado por las redes sociales y el populismo, promueve la división de la sociedad, la fragmentación social 38
Una cultura de liderazgo reduce la división generada por el enfrentamiento entre la derecha y la izquierda 41

HACIA LA PAZ MUNDIAL PROMOVIDA POR UNA CULTURA DE LIDERAZGO, PILAR DE LA ECONOMÍA POLÍTICA 44

III. NUESTRO LIDERAZGO TRANSFORMA LA TOMA DE DECISIONES, PROMOVIENDO EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL BIENESTAR SOCIAL 45

UNA CULTURA DE LIDERAZGO PROPORCIONA RECURSOS QUE MAXIMIZAN EL CAPITAL INTELECTUAL, PROMOVIENDO EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL BIENESTAR SOCIAL 45

La centralidad de los recursos en la gestión estratégica moderna 45
Nuestro liderazgo proporciona recursos que enriquecen el capital intelectual 46

UNA CULTURA DE LIDERAZGO SE BASA EN EL DISCERNIMIENTO PARA RESOLVER LOS DILEMAS ESTRATÉGICOS, SOCIALES Y ÉTICOS DE LAS ORGANIZACIONES 53

Las inversiones en recursos deben crear valor económico 53
La equivalencia capital intelectual = MVA 54
El capital intelectual apoya la creación de valor económico 54
La fuerte conexión entre la creación de valor económico y la gestión estratégica 55
Conectar la creación de valor económico y la gestión estratégica. Un ejemplo 58
La creación de valor económico promueve el pensamiento crítico 65
Nuestro liderazgo promueve el discernimiento (IQ, EQ, SQ) para resolver dilemas estratégicos, éticos y sociales 66

HACIA LA PAZ MUNDIAL PROMOVIDA POR UNA CULTURA DE LIDERAZGO, PILAR DE LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES 68

IV. CÓMO NUESTRA ESPIRITUALIDAD, GRANDEZA Y LIDERAZGO TRANSFORMAN A LA PERSONA Y A LA SOCIEDAD 69

HACIA LA PAZ MUNDIAL 75

REFLEXIONES FINALES 76

INTRODUCCIÓN

El libro que tienes en tus manos es una invitación a transitar un camino para construir grandeza y liderazgo, cualidades que tienen un impacto positivo en la cultura, la economía política y la toma de decisiones.

Se trata del primer volumen de una serie de cuatro, y ha sido concebido como una síntesis de los tres volúmenes que le siguen, en los que se profundiza en cómo construir la grandeza y el liderazgo (volumen 2), cómo transformar la economía política de forma tal que promueva el crecimiento económico y la justicia social (volumen 3) y cómo transformar la toma de decisiones, la gestión estratégica, la ética empresarial y la responsabilidad social de las empresas, de tal forma que se fomente el éxito organizativo y el bienestar social en un proceso que nos conduzca hacia la paz mundial (volumen 4).

Este primer volumen está orientado al público en general. Si deseas adentrarte en una exposición más detallada de estos temas, puedes continuar con la lectura del resto de la serie.

I.

¿CÓMO CONSTRUIMOS GRANDEZA Y LIDERAZGO?

Muchas personas aspiran a convertirse en líderes. Sin embargo, ¿cómo se construye un liderazgo con grandeza que pueda impactar positivamente en nuestras vidas y en la sociedad, que nos haga felices, que transforme la economía política y el mundo de las organizaciones? La propuesta es contruirlo identificando diez aspectos o dimensiones que desarrollaremos a continuación.

1. Construir conocimiento y sabiduría

Cuando hacemos silencio, cuando reflexionamos, meditamos y contemplamos, reforzamos nuestra conciencia, nuestra conectividad y nuestra capacidad de escuchar, de percibir los fenómenos y organizarlos, de iluminar nuestros conocimientos y de inspirar nuestra sabiduría.

- **Construir y enriquecer nuestro conocimiento**

  El silencio, la reflexión, la meditación y la contemplación nos permiten conectar con nosotros mismos y con los demás. Es como tener ojos y orejas más grandes, una piel sensible, antenas activas que nos ayudan a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás. Mediante ellos, enriquecemos nuestra comunicación y accedemos al conocimiento personal y comunitario. Hacen posible que entendamos los símbolos, que descubramos verdades universales. Nos permiten construir conocimientos e ideales compartidos en medio de la diversidad y la complejidad.

Las personas perciben y procesan los fenómenos de forma diferente. Howard Gardner afirma, en efecto, que todos tenemos diferentes tipos de inteligencia.

Existe una tendencia a confiar en nuestro coeficiente intelectual (IQ, por sus siglas en inglés), en nuestra inteligencia racional y la lógica, con la que resolvemos los problemas. Pero el coeficiente intelectual no es suficiente: Daniel Goleman dice que un líder necesita inteligencia emocional (EQ, por sus siglas en inglés), que es la que nos ayuda a leer el entorno, a entender a las personas, a desarrollar la empatía.

Tony Buzan añade un tercer tipo de inteligencia, la inteligencia espiritual (SQ, por sus siglas en inglés), para comprender los significados y los valores, ir a las raíces, cuestionar los límites, transformar y crear.

Los líderes necesitan de las tres. Deben promover la inteligencia racional o lógica, que mide el coeficiente intelectual, la inteligencia emocional y la inteligencia espiritual en toda la organización y en cada una de las partes interesadas.

Necesitamos mecanismos para compartir la variedad de nuestros conocimientos con personas diversas, como la intuición, los símbolos, las metáforas, la hermenéutica y las analogías.

Las empresas utilizan distintos mecanismos para compartir conocimientos, comunicar y construir el conocimiento de la organización.

- **Establecer relaciones**

Pero además del conocimiento, estas antenas que se activan con el silencio, la reflexión, la meditación y la contemplación nos ayudan a construir relaciones, porque nos permiten percibir y conectar con los demás, comprenderlos y generar sentimientos, emociones y empatía. Esto promueve el humanismo, la integración y armonía social.

Estas intuiciones nos introducen en el mundo de la epistemología, que, como refiere la Enciclopedia Birtánica, se refiere al estudio filosófico de la naturaleza, el origen y los límites del conocimiento humano. En la vida cotidiana, nos apoyamos en tres epistemologías: el empirismo, el idealismo subjetivo y el realismo.[1]

Para el empirismo el conocimiento comienza en los sentidos. Todos los conceptos se originan en la experiencia, a través de los cinco sentidos. No hay «verdades *a priori*». Todos los conceptos son sobre o aplicables a cosas que pueden ser experimentadas. Todas las creencias o proposiciones racionalmente aceptables son justificables o conocibles solo a través de la experiencia (Enciclopedia Británica). El empirismo permitió la creación de un conocimiento que produjo un extraordinario progreso científico y tecnológico. Las teorías sustentadas en la razón y verificadas por los datos sensoriales, con la ayuda de los instrumentos y la corroboración de testigos fiables se convirtieron en los pilares del método científico moderno. Sin embargo, el empirismo es una epistemología frágil que genera relativismo, subjetivismo, escepticismo, individualismo, psicologismo y asociacionismo.

El idealismo subjetivo, también llamado racionalismo, considera que la razón es la principal fuente y prueba del conocimiento. Sostiene que la realidad tiene una estructura intrínsecamente lógica y que hay una clase de verdades que el intelecto puede captar directamente. Hay, según los racionalistas, ciertos principios racionales —especialmente en lógica y matemáticas, e incluso en ética y metafísica— que son tan fundamentales que negarlos es caer en la contradicción (Enciclopedia Británica). Algunas ideas son universales e incuestionables: las matemáticas, la libertad, la igualdad, los derechos, la justicia, la no discriminación, el Estado de Derecho, la prosperidad para todos, la seguridad y el pluralismo religioso. El idealismo subjetivo se esfuerza por construir un mundo ideal perfecto: promueve el diálogo y el

[1] Recurriremos a Enciclopedia Britanica como fuente para desarrollar estos conceptos.

entendimiento, la evolución positiva y el crecimiento de las ideas, el aprendizaje de los errores, la creatividad más allá del conocimiento empírico y el optimismo. Sin embargo, también puede considerarse una epistemología endeble y acientífica, que corre el riesgo de ignorar la realidad, promover el radicalismo, permitir el parasitismo y el abuso de derechos, sacrificando al individuo.

El realismo concede a las cosas conocidas o percibidas una existencia o naturaleza independiente de quien las piensa o percibe (Enciclipedia Británica). Descansa sobre tres pilares: el realismo de Aristóteles con orientación empirista (las facultades sensitivas perciben un objeto, una persona; el intelecto capta lo universal, la idea, la forma, la esencia), el realismo de Platón con orientación idealista (incorpora el conocimiento procedente de la meditación, la contemplación, la espiritualidad) y la fenomenología del siglo XX (la realidad se manifiesta a través de múltiples fenómenos, cada persona puede percibir algunos de estos fenómenos mejor que otros).

La conciencia, la reflexión, la meditación y la contemplación, el conocimiento y las relaciones que generan, son componentes críticos de una epistemología realista que construye la grandeza y el liderazgo desde su capacidad de promoción de:

- La conciencia, percepciones, juicios, sentimientos, lenguaje, palabras y símbolos (Husserl).
- La sabiduría sustentada en la meditación, la contemplación, la atención plena y la conciencia unificada (Fabro).
- La trascendencia, que permite que la persona pueda conectar consigo misma, con los demás y con el mundo (Bouyer).
- Los valores, la grandeza, la trascendencia, la moral basada en valores superiores, como la justicia, el derecho, la belleza, el conocimiento y la verdad y las creencias religiosas (Scheler).
- La empatía como fenómeno social, ético y estético, que lleva a las personas a vivenciar las experiencias y sentimientos de los demás. La conciencia fomenta la empatía, construye

comunidad, el sufrimiento fomenta la compasión y el sentir el dolor de los otros vulnerables (Stein).

- Las relaciones, una comunidad basada en el corazón como voz del alma personal, como raíz de toda afectividad, la empatía; los valores construyen comunidades, el deseo de darse al otro, de buscar la felicidad del otro, de participar en la bondad del otro (Von Hildebrand).
- El otro, el diálogo, la comunicación, el encuentro y las relaciones humanas manifiestan una vida espiritual, un diálogo y una conexión (Buber).
- La conciencia conduce a la integración social, a las relaciones humanas, al retorno al mundo y a un mundo pacificado (Arendt).
- Descubrir el sentido de la existencia humana, a partir de la conciencia, la hermenéutica, el tiempo, la historia, las personas como miembros de una comunidad humana, compartir experiencias y aceptar las diferencias mientras todos caminamos hacia la verdad (Heidegger).
- Descubrir el sentido de la existencia humana a través de la conciencia, la hermenéutica, el lenguaje, la intuición, la comprensión existencial compartida y la fusión de horizontes (Gadamer).
- La ética basada en las relaciones: el rostro humano, la expresión, el encuentro humano, la integración y la sensibilidad son los pilares de la ética del otro, la bondad, la responsabilidad, la justicia del sujeto que conoce, la expresión del lenguaje de la identidad personal (Levinas).
- El valor de la persona, la participación comunitaria, el compromiso social, la acción social y la trascendencia (Wojtyla).

Este es el fundamento de lo que llamamos grandeza: una sabiduría que ilumina y promueve nuestra capacidad de trascendencia, de crear

bondad, belleza y verdad, de descubrir valores, de construir relaciones, de tomar decisiones con criterio, de encontrar el sentido de nuestras vidas, de transformar la realidad, de sanar y de ejecutar acciones sociales y alenar el cambio social.

Estos son los pilares del liderazgo de una persona y comunidad: la capacidad de tener una visión de futuro, una misión basada en valores, la capacidad de construir relaciones, tomar decisiones basadas en el discernimiento y promover la acción y el cambio social.

Esto que acabamos de exponer tiene un papel central en el éxito de la economía política y la gestión estratégica: este conocimiento organizativo es el núcleo del capital humano; las relaciones son el núcleo del capital social; su poder transformador es el núcleo del capital estructural, de proceso y de renovación. Estos capitales son los recursos necesarios para el éxito de las naciones y las organizaciones empresariales.

Una epistemología realista reduce la división social y la fragmentación generada por valores culturales, ideologías y maneras opuestas de concebir la economía política. El individualismo y el colectivismo, la derecha y la izquierda, tienen bases epistemológicas frágiles que llevan a muchos políticos a defender puntos de vista radicales, proporcionando un conocimiento fragmentado, una información incompleta, sacrificando la verdad, fomentando las divisiones, un abismo que divide a la sociedad, en donde los conflictos son permanentes.

2. Orientar la vida hacia un camino que nos permita disfrutar y crear trascendencia (bondad, belleza, verdad) y amor

La conciencia ilumina e despierta nuestra valoración y anhelo de la trascendencia, nos conduce hacia ella, energiza nuestra voluntad de crearla.

Cuando contemplamos el encanto de un bosque, cuando escuchamos una música maravillosa o vemos un rostro hermoso,

descubrimos que hay belleza. Del mismo modo, podemos descubrir que hay bondad, que hay verdad. Descubrimos que hay trascendencia: bondad, belleza y verdad.

El viejo filósofo Platón decía que nuestra vida es un camino hacia la trascendencia, que nos hace felices y apasionados: queremos disfrutar y crear trascendencia.

Como expresan los neoplatónicos, nuestro camino a la trascendencia nos lleva hacia el creador, fuente de la trascendencia. Nos conduce a descubrir la participación del creador en la realidad, a descubrir su amor por la creación y encaminar nuestros pasos hacia su amor. Percibimos así nuestras vidas como un camino que parte de un Dios que nos creó por amor y se dirige hacia un Dios, una trascendencia y un amor.

Lo que hemos desarrollado hasta ahora en este capítulo tiene un gran impacto en nuestras vidas, tanto a nivel personas, como a nivel de las organizaciones y naciones.

Este camino a la trascendencia es lo que la ciencia del liderazgo denomina «una visión», es decir, el ideal hacia el cual nos dirigimos, el futuro que imaginamos. Esto es lo que proporciona significados y propósitos a personas y organizaciones.

Poseer una visión de nuestro futuro, un ideal, una vocación, es importante para nosotros como personas. Nos ayuda a ser felices y exitosos, a estar centrados, a gestionar nuestras vidas y darles un sentido, nos permite transformar y superar el sufrimiento, transformarnos, promover la acción social.

Las organizaciones también necesitan visiones, como dicen Collins y Porras:[2] para 3M, la visión de futuro es resolver problemas, para Nike es experimentar la emoción de competir y para Merck es preservar y potenciar la vida humana. Y estos ideales son eternos.

Las naciones también necesitan una visión, como afirma Leif Edvinsson, y esto impulsa o no su éxito: «Ante todo, la capacidad de

2 Collins, Jim; Porras, Jerry. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2002

reunir energías y recursos a nivel nacional con una visión de futuro basada en una sociedad del conocimiento, claramente articulada por un liderazgo ilustrado».[3]

3. Conectar con nuestro interior y con los demás, para descubrir que tenemos trascendencia, que somos valiosos y tenemos valores

Nuestra capacidad de conectar nos lleva a descubrir la trascendencia en nosotros mismos y en los demás. Descubrimos que todos tenemos trascendencia, bondad, belleza y verdad, todos tenemos valor, todos disponemos de la capacidad de crear bondad, belleza, de construir esos «valores superiores» de los que habla Scheler: justicia, derechos, estética, valores de bondad, belleza y verdad.

Para Luis María Etcheverry Boneo,[4] los valores son transformadores. Crean en nosotros un deseo de actuar, despiertan en nuestro interior una emoción específica, un afecto particular. Nos transforman y transforman nuestras actitudes, comportamientos, nuestras relaciones, las comunidades en las que vivimos, las cosmovisiones que sustentamos, a cultura, la realidad.

Los valores son los motores del liderazgo, el núcleo de la misión de una persona u organización.

Para ejercer el liderazgo, es preciso que tengamos una misión que nos ayude a caminar hacia una visión de futuro. Tener una misión implica que posseemos unos valores, que hemos definido nuestro papel en la sociedad, que tenemos compromiso y energía.

---

3 Edvinsson, Leif; Bounfour, Ahmed. *Intellectual Capital for Communities Nations, Regions, and Cities*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005.

4 Etcheverry Boneo, Luís María. *El cristianismo y la cosmovisión actual. Conocimiento, juicio, valoración y acción*. Conferencia. Buenos Aires. Argentina, 1969.

Los valores impulsan el conocimiento y la salud (capital humano), las relaciones y el comportamiento social (capital social), y la creación y transformación (capital estructural, de renovación y de proceso).

Lo que acabamos de exponer tiene un impacto decisivo en el tercer libro de esta serie, que presenta un análisis estadístico que evidencia que los valores culturales individualistas y colectivistas tienen correlaciones negativas con respecto a los resultados sociales, mientras que los valores culturales de liderazgo tienen, en su mayoría, correlaciones positivas.

Según Geert Hofstede,[5] el más prestigioso experto en culturas y organizaciones, todos somos portadores de un «software de la mente», es lo que llamamos *cultura*, cuyo núcleo son los valores.

Como explica Hofstede, los valores se pueden agrupar en una serie de pares opuestos: el individualismo frente al colectivismo; una mayor distancia del poder frente a una baja distancia del poder; masculinidad versus feminidad; una mayor o menor aversión a la incertidumbre; el mal frente al bien; lo sucio frente a lo limpio; lo peligroso frente a lo seguro; lo prohibido frente a lo permitido; lo decente frente a lo indecente; lo moral frente a lo inmoral; lo feo frente a lo bello; lo anormal frente a lo normal; lo paradójico frente a lo lógico; lo irracional frente a lo racional.[6]

Según el mismo autor, «cada persona lleva dentro de sí patrones de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que fueron aprendidos a lo largo de su vida.»[7] y que llama «software de la mente»:

> La programación comienza en la familia; continúa en el barrio, en la escuela, en los grupos de jóvenes, en el lugar de trabajo y en la

[5] Hofstede , Geert; Hofstede, Gert Jan. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education. 2010. New York. p. 4.

[6] Ibid. p. 9.

[7] Hofstede , Geert; Hofstede, Gert Jan. *Culturas y Organizaciones: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education. 2010. Nueva York. p. 4.

> comunidad de vida. Un término habitual para este software mental es «cultura».[8]
>
> El núcleo de la cultura está formado por los valores. Los valores son tendencias generales a preferir ciertos estados de cosas sobre otros. Los valores son sentimientos con una flecha añadida que indica un lado positivo y otro negativo.[9]

Hofstede desarrolló una serie de pares de valores culturales, entre ellos, el individualismo frente al colectivismo. Se refiere a la relación entre el individuo y el grupo. La cuestión fundamental que aborda el individualismo es el grado de interdependencia que la sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de «yo» o de «nosotros».

El individualismo corresponde a sociedades en las que los lazos entre los individuos son flojos: se espera que cada uno se ocupe de sí mismo y de su familia inmediata.[10] El colectivismo, por otra parte, se refiere a las sociedades en las que las personas, desde su nacimiento, están integradas en grupos internos fuertes y cohesionados, que a lo largo de la vida siguen protegiéndolas a cambio de una lealtad incuestionable.[11]

El cuadro 1 resume los resultados del análisis estadístico de correlación lineal que presentaremos en detalle en el volumen 3, realizado para sesenta países y que asocia los valores culturales del individualismo, colectivismo y liderazgo con seis resultados sociales: riqueza, desarrollo humano, libertad económica, corrupción, conocimiento y felicidad.

---

[8] Ibid. p. 5.

[9] Ibid. p. 9.

[10] Ibid. p. 92.

[11] Análisis de Hofstede en https://www.hofstede-insights.com/ country-comparison/the-usa/

Cuadro 1 Resultados del análisis de correlación lineal

Valores culturales	Individualismo	Collectivismo	Liderazgo
Factores de correlación positivos (mayores que 0.3)	26	16	73
Factores de correlación negativos (menores que -0.3)	94	54	9
Promedio de todos los factores de correlación	-0.12	-0.18	0.11

Fuente. Stegmann, Juan Pablo. Tesis doctoral. Doctorado en Humanidades para el mundo contemporáneo. Especialización en Filosofía. *Análisis epistemológico de la gestión estratégica y ciencias afines. Cómo el realismo promueve el liderazgo.* Universidad Abat Oliba. España

Este cuadro muestra que los valores culturales individualistas se correlacionan positiva y negativamente con los resultados sociales. Los factores correlacionados negativamente (94) superan a los factores correlacionados positivamente (26). Lo mismo sucede con los valores culturales colectivistas. En este caso, los factores correlacionados negativamente (54) superan a los factores correlacionados positivamente (16). En el caso de los valores culturales relacionados con el liderazgo, vemos una prevalencia sustancial de factores correlativos positivos (73) sobre los negativos (9).

En otras palabras, las culturas individualista y colectivista parecen tener una vinculación controvertida con los resultados sociales. En cambio una cultura de liderazgo parece tener una muy buena vinculación con los resultados sociales.

Estos análisis estadísticos aportan datos interesantes, porque proporcionan pruebas concretas de las limitaciones del individualismo y el colectivismo. En ambos casos, las correlaciones negativas superan con creces las positivas. Al mismo tiempo, se verifica la fuerza del liderazgo, ya que la mayoría de las correlaciones con los resultados sociales son positivas, y las pocas negativas tienen factores de correlación pequeños.

Estas conclusiones son importantes para entender cómo los valores sustentados en la grandeza y el liderazgo tienen un papel decisivo en la economía política. El individualismo y el colectivismo influyen en las economías políticas de la derecha y de la izquierda, que tienen una capacidad limitada para promover la grandeza y el liderazgo. No así los valores de los grandes líderes, que maximizan el capital humano, social, de procesos y de renovación y promueven, de esta manera, el crecimiento económico y la justicia social.

4. Conectarnos con un ser superior: experimentar su presencia amorosa y construir nuestra relación con Él

El camino hacia la trascendencia, hacia el creador de la trascendencia, nos lleva a conectar con el ser superior, con Dios y a experimentar su presencia amorosa en nuestras vidas.

Para Luis María Etcheverry Boneo,[12] construimos nuestra relación con Dios cuando descubrimos sus perfecciones, bondad, belleza, verdad y amor, reflejadas en toda la creación; cuando nos damos cuenta de que somos obras maestras, reflejos suyos; cuando colaboramos con su creación, transformando la realidad y haciéndola más beneficiosa, bella y valiosa para los seres humanos a través de nuestro trabajo diario; cuando actuamos según valores que nos llevan a expresar sus perfecciones, su bondad, su belleza y su amor, y que nos conducen a desarrollar y perfeccionar la realidad social, ya que Dios es social. Para los cristianos, construimos nuestra relación con Dios descubriendo su vida comunitaria, la Trinidad, que nos conduce a conocer a los demás, a amarlos, a crear comunidades y realizar acciones sociales.

Construir nuestra relación con Dios conlleva desplegar la propia vocación, nuestro papel distintivo dentro de las comunidades en las que estamos insertos, reflejando las perfecciones que existen en Dios,

---

12 Etcheverry Boneo, Luís María. *El cristianismo y la cosmovisión actual. Conocimiento, juicio, valoración y acción*. Conferencia. Buenos Aires. Argentina. 1969

para perfeccionarnos individual y comunitariamente, desarrollando todas nuestras dimensiones personales y comunitarias y perfeccionando el mundo, la naturaleza.

La presencia amorosa de Dios y la construcción de nuestra relación con Él impulsan nuestra felicidad, grandeza y liderazgo, y tiene una gran incidencia en la economía política y en las organizaciones, porque cuando construimos nuestra relación con Dios, también construimos capital humano, social, de renovación, de proceso y estructural, que impactan positivamente en el crecimiento económico y en la justicia social, en el éxito organizativo y en el bienestar social.

5. Construir relaciones humanas, comunidades

Cada acto de conciencia que realizamos es «conciencia de» algo o de otro: genera sentimientos, valores, empatía y amor. La conciencia nos hace relacionales, nos impulsa a construir comunidades.

Las tradiciones espirituales promueven la conexión, la integración social y el amor. Las de oriente promueven la creación de comunidades basadas en la meditación y la conciencia. El Dios trinitario de los cristianos presenta un modelo de sociedad basado en la conciencia (el Padre), la comprensión (el Hijo) y el amor (el Espíritu Santo).

Compartir nuestra sabiduría, la manera de encaminarnos a la trascendencia y el amor, la visión que tenemos, compartir nuestros valores, misiones, religiosidad, nuestra experiencia de la presencia amorosa de Dios, son poderosos motores del liderazgo, porque construyen relaciones y comunidades.

Las relaciones son importantes para nuestra felicidad. Los líderes necesitan construir relaciones, equipos, comunidades, comunicar y compartir visiones y misiones, promover el liderazgo en toda la organización; las relaciones y la comunidad ayudan a encontrar el sentido de la propia vida, a reducir el sufrimiento, a profundizar en el discernimiento, promueven la transformación, la curación y las acciones sociales.

Este tema también es central por su impacto en las naciones y en las organizaciones. Las relaciones nos ayudan a construir el capital humano, el conocimiento compartido de la organización; nos ayudan a construir el capital social, los comportamientos, las instituciones, el compromiso, la confianza y el estado de derecho; las relaciones nos motivan y nos permiten construir equipos para ejecutar acciones, capital estructural, de renovación y de proceso.

6. Construir discernimiento

Y todos estos elementos o dimensiones que hemos mencionado hasta ahora nos permiten construir discernimiento.

El discernimiento se sustenta en un conocimiento más rico, que nos permite tomar decisiones basadas no solo en nuestra inteligencia racional, sino también en nuestras inteligencias emocional y espiritual. Necesitamos esas antenas de las que hablábamos antes para escuchar a nuestros clientes, a otros empleados, a todas las partes interesadas, para entenderlos, para saber cómo se sienten, para ser empáticos.

Nuestra conciencia, nuestra capacidad de conexión, ilumina nuestro discernimiento, para ponderar una idea, los valores de las personas que la aportan y su legitimidad.

Discernir implica tomar decisiones basadas en nuestro deseo de crear trascendencia, en nuestros valores y relaciones superiores. Confronta nuestro conocimiento con el de personas sabias, textos respetados y personas con autoridad moral.

Para las personas religiosas, el discernimiento también involucra nuestra relación con Dios, que genera movimientos del alma, consuelo frente a desolación. Supone un ejercicio espiritual, conocer a Dios, amarlo y seguirlo como parte de nuestra misión.

El discernimiento es importante en nuestras vidas, porque la toma de decisiones que se basa en él constituye una dimensión central del liderazgo que nos permite construir capital humano, el mejor conocimiento posible, y también capital social, las mejores relaciones

posibles, en donde hacemos uso de la inteligencia racional, emocional y espiritual.

El discernimiento es decisivo en la toma de decisiones: la gestión estratégica moderna se basa en el pensamiento crítico, que tiene puntos fuertes y limitaciones que pueden conducir a dilemas sociales y éticos difíciles de resolver. El discernimiento proporciona un marco más amplio, mejores perspectivas, que implican sabiduría, trascendencia, valores, relaciones, para superar las limitaciones del pensamiento crítico y nos ayudan a resolver estos dilemas.

7. Dar sentido a nuestra vida, que nos permite transformar y superar el sufrimiento

Nuestra conciencia inspira nuestra vida y nos ayuda a encontrar el sentido de nuestra existencia: un camino hacia la trascendencia y el amor, que nos permite superar y transformar el sufrimiento.

Los caminos que transitamos en la vida pueden requerir esfuerzos, sacrificios, riesgos y fracasos, que producen sufrimiento por un propósito superior. Estas cosas pueden entenderse como el precio que pagamos por acceder a una realidad mejor. El sufrimiento puede ser soportable si apreciamos sus resultados positivos; puede enriquecernos, elevar nuestra dignidad, mostrar nuestro valor interior, legitimarnos a nosotros y a las decisiones que tomamos, y hacernos sentir orgullosos.

El sufrimiento puede enriquecernos cuando genera conciencia y sabiduría. Puede ser el primer paso de un camino hacia la trascendencia y hacia un sentido de la presencia, valores y amor más profundos. Puede conducirnos a construir relaciones más fuertes, puede inspirar un discernimiento más rico.

Cuando el sufrimiento se convierte en algo sin sentido, en algo indeseado, destructivo e insoportable, cada una de las dimensiones que acabamos describir puede ser una forma extraordinaria de superarlo,

encontrar su significado y transformarlo como parte de nuestro camino de la vida.

Encontrar el sentido de la vida y el sufrimiento tiene un impacto fundamental en la economía política moderna y en la toma de decisiones. Las curvas de oferta y demanda, pilares de todas las ramas de la economía moderna, se derivan de las curvas de indiferencia, vinculadas a las curvas de utilidad, que son producto del utilitarismo, la filosofía moral que promueve la maximización del placer y la minimización del dolor, la responsabilidad social corporativa de Milton Friedman que postula maximizar el valor de los accionistas, la ética empresarial utilitaria, también producto del utilitarismo. En el momento en que el sufrimiento puede encontrar un sentido, o puede ser transformado y superado, todo este edificio intelectual se vuelve cuestionable.

8. Transformarnos

La conciencia, la trascendencia, la conexión, los valores y las relaciones son transformadores. Nos alientan a crear, recrear, perfeccionar, reformar, a purificar e iluminar; nos unen internamente y con los demás; nos ayudan a construir valores, motivación y amor; transforman nuestra ética, construyen virtudes y comportamientos orientados a la comunidad, que promueven la inclusión social, la cooperación, la compasión, la solidaridad y la acción social. Impulsan nuestro compromiso e involucramiento y nos conducen a la acción.

Para los creyentes cristianos, la espiritualidad religiosa propone un camino de transformación desde y hacia el amor de Dios, del que podemos participar en su misión comunitaria, resumida en Isaías 61:1-3 y Lucas 4:18-19, que consiste en dar la buena noticia a los afligidos, sanar a los quebrantados de corazón, poner en libertad a los presos y consolar a los que lloran.

Tomar conciencia de nuestro poder transformador es importante para nuestra vida, la economía política y la toma de decisiones. Nos da

la confianza, la fe, la esperanza y la energía que iluminan, inspiran y dinamizan nuestras vidas, que promueven la trascendencia, los valores, el propósito, la identidad, el compromiso y nuestro rol en la sociedad. Nos animan a construir equipos con personas con poder transformador y personas necesitadas, favoreciendo la cooperación, la compasión, la solidaridad y la acción social.

9. Sanarnos

La conciencia, la trascendencia, la capacidad de generar conexiones, los valores y las relaciones nos sanan porque nos ayudan a descubrir nuestro verdadero yo, a descargar nuestro inconsciente y a aceptar la realidad de forma activa. Nos permiten encontrar el sentido de la vida, reducir la ansiedad ayudándonos a vivir en el presente y proporcionándonos paz, un refugio para sobrevivir a las complejidades de nuestra existencia.

Forman parte de la mayoría de las psicoterapias. Aclaran ideas, nos inspiran, nos dan fuerza, nos ayudan a madurar, a ser felices, a tener paz, a ser estables, a construir relaciones, a encontrar significados y a curar adicciones.

Nos curan porque nos posibilitan la construcción de valores, la integración de la persona y la comunidad, la disminución de la ansiedad y la depresión, a la vez que fomentan un mejor comportamiento, estilo de vida y bienestar general.

Construir una conexión significativa con una realidad superior, que nos lleva a la paz interior, a la libertad y a la armonía, es sanador.

Sanamos porque estas cosas nos proporcionan energía, vitalidad y la voluntad de sanar, de soltar, eliminar las adicciones y transformar el sufrimiento.

Hay pruebas científicas de los efectos emocionales positivos de la espiritualidad: menos ansiedad, adicciones, depresión; menos estrés, TDAH, VIH y enfermedades en general, más regulación emocional, mejor comportamiento, bienestar, salud. También hay pruebas de los

efectos emocionales positivos de la religión en la salud: mayor longevidad, más vida social, menos depresión, estancias hospitalarias más cortas, comportamientos más saludables, menos abuso de drogas, bienestar, satisfacción vital, menos hostilidad, menos suicidio y mejor tolerancia al dolor.

10. Ejecutar acciones sociales que impulsan el cambio social

La conciencia, la trascendencia, la capacidad de conectar, los valores y las relaciones nos llevan a la acción social porque nos permiten estar conocetados con nuestro interior y con los demás, y de esta manera, crear empatía, compasión y conciencia sobre las necesidades de los demás.

Para las personas religiosas, experimentar la presencia amorosa de Dios conduce al amor al prójimo, que merece atención y justicia. Se participa de la misión de Dios colaborando con la comunidad, especialmente con los sectores más vulnerables.

La espiritualidad nos fortalece, plenifica nuestra vida, nos conduce a valorar y servir a la comunidad, y nos implica en las complejidades de la vida moderna. La acción social alimenta nuestra espiritualidad y nos completa: la vida activa nos prepara para la vida contemplativa.

El discernimiento promueve la acción social, un estilo de vida misionero y el acercamiento a las personas en los márgenes.

Nuestro poder para ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social puede manifestarse de múltiples maneras: innovación social, emprendimiento social, negocios con impacto social, microfinanciación, sostenibilidad, políticas sociales, educación y asistencia sanitaria para las poblaciones con menores recursos, responsabilidad social de las partes interesadas, ciudadanía corporativa, rendimiento social de las empresas en tres dominios, capacidad de respuesta social de las empresas, capital de riesgo social, inversión socialmente responsable, trabajo social, desarrollo comunitario, promoción del

bienestar de los trabajadores, organizaciones sin ánimo de lucro, filantropía.

Construir grandeza y recursos

¿Cómo nombrar estas diez dimensiones que acabamos de desarrollar? Podemos referirnos a ellas como los resultados de nuestra espiritualidad. Cuando nos preguntamos qué es la espiritualidad, responder es difícil porque es una realidad invisible, aunque ciertamente podemos descubrirla a partir de sus resultados, pues se refleja en nuestra conciencia, capacidad de conexión, conocimiento, sabiduría, trascendencia, valores, religiosidad, relaciones, sentido de la vida, discernimiento y capacidad para transformar, sanar y ejecutar acciones sociales.

También podemos referirnos a estas dimensiones como componentes de nuestra grandeza: nos hacen ser grandes personas, trabajadores, padres y amigos. La grandeza hace alusión al tamaño y el grado de algo. E indica las dimensiones de una persona en términos de nuestro ser: alma, espíritu, naturaleza, facultades, personalidad, emociones, recursos, habilidades, poder, decisiones, acciones, comportamientos, virtudes, ética y resultados.

Incluso podemos referirnos a la grandeza como recursos. La gestión estratégica los define como habilidades para hacer algo, capacidades, dones, competencias, habilidades, conocimientos, relaciones, fuerzas, poder, comportamientos y procedimientos que repercuten en la actuación del agente y que conducen a resultados específicos. Si lo miramos con esta perspectiva, las diez dimensiones que hemos descripto anteriormente pueden denominarse recursos.

La ventaja de llamarlas recursos es que nos permite conectar la espiritualidad, la grandeza y el liderazgo con la economía política y la gestión estratégica, como se hará en los siguientes capítulos.

Los recursos son una dimensión crítica de la economía política moderna: el crecimiento económico y la justicia social se basan en los

recursos en términos de capital intelectual nacional[13] (capital humano, social, de renovación y de proceso). Y son igual de importantes en la gestión estratégica moderna, ya que el éxito organizativo y el bienestar social se basan en los recursos en términos de capital intelectual (capital humano, social y estructural).

Existe una relación mutuamente enriquecedora y potenciadora entre estos recursos. Por ejemplo, el conocimiento lleva a descubrir la trascendencia. La trascendencia lleva a construir valores y jerarquías de valores. Estos valores llevan a construir relaciones y comunidades. Estas relaciones transforman a la persona y a la comunidad, construyen salud y promueven la acción social. Y todo esto lleva a crear mejores conocimientos, trascendencia y valores.

Construir liderazgo

En conclusión, la espiritualidad construye la grandeza y los recursos, que son los grandes impulsores del liderazgo.

Figura 1. Nuestra espiritualidad y grandeza son los motores del liderazgo

[13] Término acuñado por Leif Edvinsson.

El liderazgo es una habilidad, una capacidad, un proceso que se inicia con cogniciones que pueden ser generadas por una persona o por la comunidad, que impactan entre sí y afectan a los comportamientos interpersonales.

Veamos cómo es que la espiritualidad y grandeza impulsan el liderazgo en términos de capacidades, relacionadas con las diez dimensiones que hemos desarrollado hasta aquí:

1. Impulsa la capacidad de crear una **visión** del futuro de la sociedad, promoviendo la trascendencia, la bondad, la belleza y la verdad, y «participar» en la realidad de Dios, orientados hacia la perfección.
2. Impulsa la capacidad de construir **misiones**, valores, propósitos, identidad, compromiso y un rol en la sociedad. Promueve la vocación, la voluntad, el compromiso, la identidad, la energía y la motivación para impactar positivamente en la sociedad.
3. Fomenta la capacidad de construir **comunidades** y relaciones, promoviendo el compromiso social. Estimula el poder de comunicar, de construir la inteligencia emocional, de llegar al corazón de los demás, de inspirar, de construir equipos. Para las personas religiosas, también promueve la creación de comunidades en donde Dios es un integrante.
4. Impulsa la capacidad de tomar decisiones significativas basadas en el **discernimiento**, en nuestra capacidad de encontrar sentido.
5. Promueve la capacidad de **transformar**, **sanar**, **ejecutar acciones sociales** e impulsar el cambio social.

La grandeza puede tener algunos puntos en común con el liderazgo, pero no es lo mismo. Una persona puede exprensar grandeza en algunas de las dimensiones que se muestran a la izquierda de la Figura 1, pero es posible que no destaque en todas ellas. Sin embargo, un líder debe tener todas las habilidades que aparecen a la derecha en la Figura 1. Una persona que solamente posea una visión puede ser un visionario o un soñador, pero no un líder. Una persona con valores y

compromiso, pero sin visión, puede ser un gran seguidor, pero no un líder. Una persona con visión y valores, pero incapaz de comunicar y crear equipos no puede liderar. Una persona sin discernimiento puede tomar decisiones terribles. Una persona incapaz de ejecutar acciones no es un verdadero líder.

Pero hay algo más. Podemos ser líderes sin grandeza, pero los que son esenciales para la sociedad son los líderes con grandeza.

Hacia la paz mundial, promovida por la espiritualidad, grandeza y liderazgo

La paz mundial es el resultado de hacer intervenir a la espiritualidad, la conciencia, la meditación y la contemplación en la creación del conocimiento (volumen 2, capítulo l), lo que nos permitirá enriquecerlo, confiriéndole una orientación humana. Será un conocimiento más rico que fomente la conexión con nuestro interior y con los demás, que mejore nuestras percepciones, que nos ayude a conocer la verdad, que enriquezca nuestra manera de comunicarnos, que promueva la integración entre personas y comunidades y posibilite la construcción de conocimientos e ideales compartidos en medio de la diversidad y la complejidad actuales, que genere sentimientos y emociones que reduzcan la fragmentación personal y social. Todo esto coadyudando a promover el humanismo, la integración y la armonía social, cuyo fruto es la paz interior a nivel personal y la paz y armonía social.

La paz mundial es el resultado de una espiritualidad que ilumine e inspire nuestra apreciación de la trascendencia (volumen 2, capítulo II) y nos permita construir un camino compartido, orientado a la creación de la trascendencia y el amor.

La paz mundial es el resultado de nuestra conciencia, de conectarnos con nuestro interior y con los demás, de descubrir que todos tenemos trascendencia, que somos valiosos, que podemos construir valores superiores (volumen 2, capítulo III). La paz mundial

será la consecuencia de reintegrar la espiritualidad, la psicología y la moral, de construir afectos, de crear confianza, de neutralizar los opuestos culturales y de promover la armonía social.

Para las personas religiosas, la paz mundial es el resultado de nuestra capacidad de conectar con Dios y experimentar su presencia amorosa en nuestra vida (volumen 2, capítulo IV), que promueve la paz interior, el amor, el perdón, la compasión, la construcción de la comunidad, la integración social, la regla de oro (trata a los demás como quisieras que te trataran a ti, no hagas a los demás lo que no quisieras que te hagan a ti) y la eliminación de las emociones perturbadoras.

La paz mundial es el resultado de construir nuestra relación con Dios, de descubrir sus perfecciones, su trascendencia y su amor, de comprender que somos sus obras maestras, hechas a su imagen, y que podemos colaborar con su creación, transformando la realidad y haciéndola más beneficiosa para la humanidad, construyendo la vida en comunidad y realizando acciones sociales.

La paz mundial es el resultado de que nuestra conciencia nos haga relacionales (volumen 2, capítulo V), que nos permita generar sentimientos, valores y amor que conducen a la construcción de relaciones, y comunidades, y que promueven la integración, el compromiso y la armonía social.

La paz mundial es el resultado de nuestro discernimiento (volumen 2, capítulo VI), que se apoya en los tres tipos de inteligencia —racional, emocional y espiritual—, y en las dimensiones de la espiritualidad que hemos comentado.

Es el resultado de una espiritualidad que da sentido a nuestra vida (volumen 2, capítulo VI), a la que concibe como un camino hacia la trascendencia y el amor. Se acepta el sufrimiento por un propósito superior, como parte del crecimiento espiritual, del no apego, del encaminarse hacia la trascendencia y el amor, hacia Dios, como parte de vivir una vida con valores, como parte de nuestras relaciones, de nuestra transformación, de las acciones sociales. Aceptamos el

sufrimiento para probar nuestra autenticidad, superando y transformando el sufrimiento.

La paz mundial es el resultado de nuestra capacidad de transformar la realidad (volumen 2, capítulo VIII). Nos apasiona crear, recrear, perfeccionar, reformar, purificar, iluminar, unirnos con los demás, construir valores, motivación y amor. Se transforma así nuestra ética, promovemos la inclusión social, la cooperación, la compasión, la solidaridad y la acción social.

La paz mundial es el resultado de nuestra curación física, emocional y espiritual (volumen 2, capítulo IX) y de nuestro papel para ayudar a los demás en su curación.

La paz mundial es el resultado de nuestra acción social y del cambio social (volumen 2, capítulo X), que nos conecta con nuestras almas y las de los demás, nos alerta sobre la necesidad de la compasión, de valorar y servir a la comunidad, y nos involucra en las complejidades de la vida moderna. Promueve la acción social, un estilo de vida misionero, que sale al encuentro de la gente en los márgenes.

II.

NUESTRO LIDERAZGO TRANSFORMA LA ECONOMÍA POLÍTICA, PROMOVIENDO EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA JUSTICIA SOCIAL, INTEGRACIÓN Y ARMONIA SOCIAL

Una cultura de liderazgo transforma la economía política. Proporciona recursos en términos de capital humano, capital social, capital de renovación y capital de proceso, que promueven el crecimiento económico y la justicia social. Una epistemología realista apoya una cultura de liderazgo que promueve la armonía social, que reduce la fragmentación de la sociedad. Esto constituye una nueva agenda: la solución a los problemas de la economía política moderna debe cimentarse en el refuerzo de una cultura de liderazgo que promueva el crecimiento económico, la justicia social y la armonía social, y nos conduzca hacia la paz mundial.

Una cultura de liderazgo promueve el crecimiento económico y la justicia social

Una cultura de liderazgo proporciona recursos que promueven el capital intelectual nacional, concepto desarrollado por Leif de Edvinsson, el capital humano, de mercado, de renovación y de proceso, que benefician a la economía política y promueven el crecimiento económico y la justicia social.

Los dos pilares de la economía política moderna, el crecimiento económico y la justicia social, se basan en los recursos

La economía política moderna sostiene que el crecimiento económico y la justicia social requieren recursos.

El crecimiento económico requiere recursos en términos de **capital humano**, definido como conocimiento, información, ideas, habilidades, atributos sociales y de personalidad, creatividad y salud.[14]

También precisa recursos en términos de **capital social**, definido como relaciones, redes sociales, vínculos, valores, instituciones, una cultura de confianza, colaboración, normas de reciprocidad, cooperación, buena voluntad, alianzas y reputación.[15]

La justicia social requiere una **solidaridad que se apoya en los recursos** para promover el bienestar social. Jeffrey Sachs cree que la pobreza extrema puede eliminarse si los países más ricos proporcionan a los pobres cierto capital primario para ayudarles a salir de la trampa de la pobreza: capital humano, capital empresarial, infraestructuras, capital natural, capital institucional público y capital de conocimiento.

Amartya Sen asegura, por su parte, que para alcanzar el bienestar, una persona necesita ser capaz de funcionar, **lo que requiere recursos** en términos de capacidades.

La justicia social requiere una **subsidiariedad que se apoye en los recursos** para promover el bienestar social. Luigino Bruni y Stefano Zamagni son partidarios de la teoría economía civil, en donde el papel del Estado en el bienestar social es el de iniciador, planificador y regulador, pero no necesariamente el de ejecutor, que depende de otros factores como su eficiencia económica. Los mercados libres pueden producir por sí mismos el bienestar social,

---

[14] Según Adam Smith, Robert Solow, Gregory Mankiw, David Romer, David Weil, Paul Romer, Paul Samuelson, Eli Heckscher, Bertil Ohlin, Robert Barro, Gary Becker, Jacob Mincer y Theodore Schultz, entre otros autores.

[15] Según Mancur Olson, Robert Putnam, Francis Fukuyama, John Rogers Commons, Douglass North, entre otros autores.

pero no lo consiguen en algunos casos. Corresponde a la libre iniciativa de los individuos y de las organizaciones asumir un papel activo.

Una cultura de liderazgo proporciona recursos, maximizando el capital intelectual nacional

Carol Yeh-Yun Lin y Leif Edvinsson amplían la definición de los recursos que necesita una nación para tener éxito económico. Introducen el concepto de «capital intelectual nacional», compuesto por el capital humano, el capital de mercado (similar al capital social), el capital de proceso, el capital de renovación y el capital financiero.

El capital humano se define como las competencias de los individuos en la realización de los objetivos nacionales (Bontis 2004). Según la OCDE (2000), el capital humano se compone de conocimientos sobre hechos, leyes y principios, además de conocimientos relacionados con el trabajo en equipo y otras habilidades especializadas y de comunicación. La educación es la base del capital humano.

El capital de mercado es similar a las redes relacionales externas y al capital social en un entorno micro, en el sentido de que representa las capacidades y los éxitos de un país a la hora de ofrecer un incentivo atractivo y competitivo para satisfacer las necesidades de sus clientes internacionales, a la vez que comparte conocimientos con el resto del mundo (Bontis 2004).

El capital de proceso comprende las fuentes no humanas de conocimiento de una nación. Integradas en la infraestructura de un país, estas fuentes facilitan la creación, accesibilidad y difusión de la información.

El capital de renovación se define como la futura riqueza intelectual de una nación y la capacidad de innovación para mantener la ventaja competitiva de una nación.

El capital financiero está representado por un único indicador: el logaritmo del PIB per cápita ajustado por paridad de poder adquisitivo.[16]

Como muestran Carol Yeh-Yun Lin y Leif Edvinsson,[17] algunos países tienen diferentes niveles de capital intelectual nacional. El índice de capital intelectual nacional de la Tabla 2 introduce el capital de mercado en lugar del capital social, aunque ambas intuiciones tienen fuertes similitudes.

Tabla 2. Puntuación del capital intelectual nacional

2000-2009	Capital humano	Capital de mercado	Capital de proceso	Capital de renovación	Capital financiero	En general
Argentina	5.11	3.35	2.7	1.43	8.64	21.24
Australia	7.34	6.22	11	4.63	9.69	34.95
Austria	7.11	6.31	6.99	5.01	9.71	35.14
Bélgica	7.34	5.66	6	4.78	9.64	33.45
Brasil	4.52	4.64	3.11	1.72	8.44	22.45
Canadá	8.06	6.24	4.6	5	9.72	35.62
Chile	5.23	6.63	5.16	1.72	8.74	27.49

[16] Yeh-Yun Lin, Carol; Edvinsson, Leif. *National Intellectual Capital. A Comparison of 40 Countries*. Springer. Nueva York, Dordrecht, Heidelberg, Londres. pp. 18-20.

[17] Yeh-Yun Lin, Carol; Edvinsson, Leif. *National intellectual capital model and measurement*. Int. J. Knowledge-Based Development, Vol. 3, No. 1, 2012.

2000-2009	Capital humano	Capital de mercado	Capital de proceso	Capital de renovación	Capital financiero	En general
China	4.35	5.22	3.72	2.03	7.71	23.1
República Checa	5.7	5.61	5.26	2.68	9.2	28.49
Dinamarca	8.61	6.6	7.61	6.2	9.68	38.69
Finlandia	7.76	6.52	7.73	7.79	9.59	39.38
Francia	6.79	4.4	5.73	4.67	9.6	31.21
Alemania	6.52	5.51	6.37	5.75	9.62	33.8
Grecia	5.78	4.48	4.56	2.11	9.4	26.37
Hungría	6.56	5.37	5.12	2.37	9.01	28.44
Islandia	8.09	6.56	7.03	5.91	9.7	37.31
India	3.93	5.25	3.38	1.88	7.12	21.56
Irlanda	6.96	7.05	6.89	3.93	9.78	34.65
Israel	7.82	5.72	6.39	7.06	9.4	36.39
Italia	6.23	4.44	5.34	2.62	9.53	28.18
Japón	7.34	4.78	5.94	6.52	9.58	34.18
Corea	6.75	5.07	5.35	4.2	9.31	30.71
Malasia	6.03	6.48	5.34	2.07	8.69	28.69
México	4.87	4.72	3.18	1.21	8.76	22.79
Países Bajos	7.27	6.8	7	5.19	9.74	36.02
Nueva Zelanda	6.93	5.98	6.23	3.63	9.38	32.2
Noruega	7.96	5.87	6.93	4.76	10	35.52
Filipinas	4.94	4.58	3.2	1.34	7.41	21.45
Polonia	5.92	3.94	3.52	1.85	8.85	24.17
Portugal	6.36	4.89	5.36	2.08	9.25	27.97
Rusia	5.46	4.06	3.21	2.59	8.69	24.01
Singapur	7.01	8.34	7.51	5.13	9.9	37.9
Sudáfrica	4.85	4.96	4.33	1.73	8.41	24.28
España	6.3	5.05	5.37	2.6	9.49	28.83
Suecia	8.38	6.38	7.26	7.97	9.66	39.65
Suiza	7.58	6.39	7.38	8	9.76	39.1
Taiwán	6.87	5.9	6.28	5.04	9.45	33.59
Tailandia	5.11	5.7	4.31	1.39	8.18	24.71
Turquía	4.53	4.93	3.86	1.54	8.6	23.48
Reino Unido	6.59	5.39	6.24	4.53	9.63	32.44
EE.UU.	7.84	5.65	6.85	7.11	9.9	37.34

Fuente. Yeh-Yun Lin, Carol; Edvinsson, Leif. *National intellectual capital*

model and measurement. Int. J. Knowledge-Based Development, Vol. 3, No. 1, 2012. pp. 72-73.

Una cultura de liderazgo aporta recursos y promueve el capital intelectual nacional, motor de crecimiento económico y justicia social.

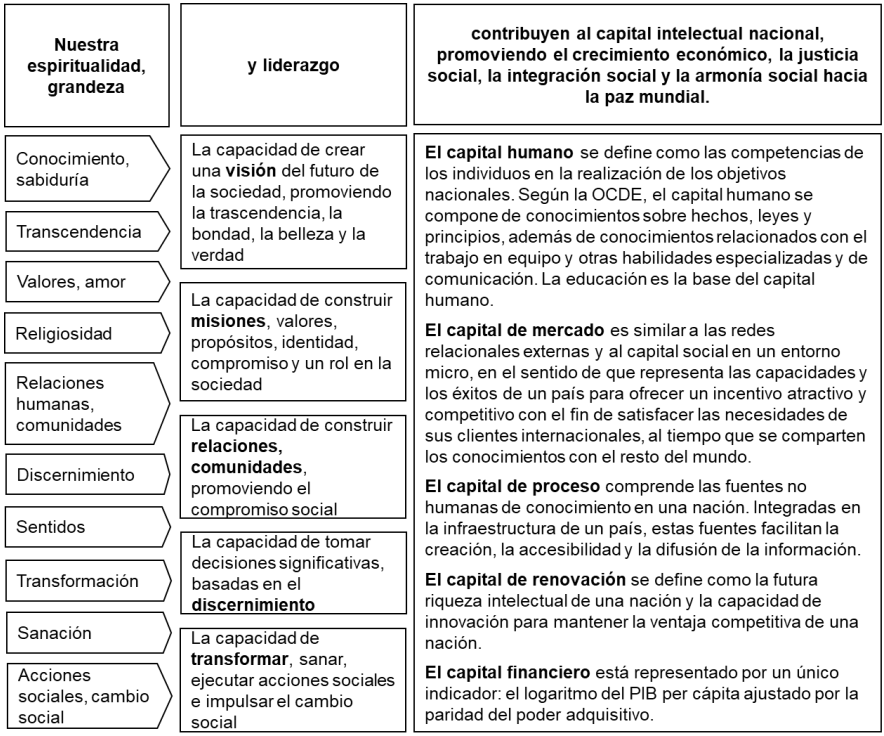


Figura 2 Nuestra espiritualidad, grandeza y liderazgo transforman la economía política

- **Los líderes aportan capital humano** porque ayudan a construir mejores conocimientos, sabiduría, información, ideas, promueven la investigación, la creatividad, la innovación, el emprendedorismo, potencian las competencias, las habilidades, la construcción de conocimiento organizacional, fomentan la productividad laboral, el diálogo, los atributos sociales y de personalidad, los valores, la

motivación, la ciencia interdisciplinaria, la educación, la salud y la esperanza de vida.

- **Los líderes aportan capital social y de mercado** porque:

  - Crean relaciones y redes sociales con normas de reciprocidad y buena voluntad. El liderazgo de algunos individuos anima a otros a cambiar sus comportamientos y a actuar también con liderazgo, generando nuevas normas y comportamientos cooperativos, reduciendo los costes de transacción (costes generados por las interacciones económicas imprevisibles entre agentes) y minimizando el problema de agencia (los agentes actúan con interés propio en contra de los intereses de los principales), promoviendo el crecimiento y la prosperidad.
  - Apoyan las instituciones, los sistemas jurídicos, las disposiciones constitucionales, las normas y reglamentos, la aplicación de la ley, los derechos de propiedad y las estructuras políticas, reforzando los comportamientos sociales y ayudando a superar las limitaciones institucionales.
  - Promueven la cultura, generando colaboración y confianza. Aportan valores compartidos y normas de comportamiento social que se expresan en las relaciones personales y en las asociaciones verticales y horizontales. Contribuyen con un sentido de responsabilidad cívica y de normas sociales compartidas, con un sentido de comunidad, de reciprocidad, de cooperación mutuamente beneficiosa, de altruismo y apoyo emocional. Aportan valores culturales que influyen en las decisiones, promueven el espíritu empresarial y la frugalidad. El liderazgo promueve actitudes en donde se valora el trabajo duro, el bienestar, la atención sanitaria, la educación, el estado de derecho, la responsabilidad, el esfuerzo personal, la ética, la reducción del parasitismo y la eficacia de las instituciones.

Si en el dilema del prisionero, uno de los modelos clásicos de la teoría de juegos matemática, el primer jugador cree que el segundo actuará con liderazgo, entonces él también lo hará, y lo mismo haría el resto de la sociedad. Esto es cierto en todas las dimensiones de la economía política: el liderazgo de algunas personas anima a otras a cambiar su comportamiento y a actuar también con liderazgo.

- Reducen los costes de transacción, minimizando el problema de la agencia, reduciendo la asimetría de la información, el coste de la información, los costes de la aplicación de la ley, los costes que son el resultado del soborno y la corrupción y el coste de la transformación. Por todo esto, aumentan el rendimiento de la inversión, que lleva a promover la inversión, el emprendimiento, la innovación y el cambio social, las oportunidades empresariales, el crecimiento y la prosperidad.
- Promueven una cultura que acoge a los inversores y fomenta la buena voluntad, las libertades cívicas y políticas, la internacionalidad, la intensidad comercial, la igualdad social y educativa, el intercambio de conocimientos y los recursos organizativos.

- **Los líderes aportan capital de renovación y capital de proceso** porque proporcionan recursos en relación a la sabiduría, la trascendencia, los valores superiores, el sentido de la vida y el poder de realizar transformaciones personales y sociales, acciones y cambios sociales.

Una cultura de liderazgo se apoya en una epistemología realista, que reduce la división generada por el enfrentamiento entre la derecha y la izquierda

Esta división se apoya en valores culturales individualistas y colectivistas basados en epistemologías empiristas e idealistas subjetivas.

El vínculo entre la «derecha», los valores culturales individualistas y una epistemología empirista

Según la Enciclopedia Británica, el individualismo es «parte del espectro político asociado al pensamiento político conservador». El término deriva de la disposición de los asientos del parlamento revolucionario francés (hacia la década de 1790), en el que los representantes conservadores se sentaban a la derecha del presidente. En el siglo XIX, el término se aplicaba a los conservadores que apoyaban la autoridad, la tradición y la propiedad. En el siglo XX, se desarrolló una forma divergente y radical que se asoció con el fascismo.

Hofstede muestra la fuerte conexión entre las culturas y la política:

> En las sociedades individualistas se espera que todo el mundo tenga una opinión privada, los intereses individuales prevalecen sobre los colectivos, el Estado tiene un papel restringido en el sistema económico, el PIB per cápita es alto, las sociedades anónimas son propiedad de inversores individuales, todo el mundo tiene derecho a la privacidad, se supone que las leyes y los derechos son iguales para todos, mayor calificación de los Derechos Humanos, las ideologías de la libertad individual prevalecen sobre las de la igualdad, las teorías económicas nativas se basan en la búsqueda de los intereses individuales, la autorrealización de cada individuo es un objetivo último, la autonomía es el ideal, el resultado de los

> experimentos psicológicos depende de la distinción entre el ego y el otro.[18]

Nos parece interesante hacer un repaso de algunos pensadores modernos que sentaron las bases del individualismo como filosofía política:

- Nicolás Maquiavelo y la ética teleológica (orientada a los resultados), en donde el fin justifica los medios, una política basada en el poder y el miedo, en la que no hay necesidad de ser veraz.
- Thomas Hobbes postula que los seres humanos desean el poder y eso trae aparejado un estado de guerra permanente. Se hace evidente la necesidad de un contrato entre los individuos. La autoridad del soberano deriva de ese contrato. La libertad de uno restringe las libertades de los demás. La moral se basa en las restricciones. Es preciso un soberano poderoso para garantizar el cumplimiento de la ley y la paz. El egoísmo es la norma.
- John Locke defiende los valores de la libertad e igualdad, postula la necesidad de un gobierno minimalista y del estado de derecho.
- Bernard Mandeville, por su parte, habla de que la defensa del interés propio y la codicia personal son el motor de la prosperidad económica y del progreso. Las virtudes conducen a la apatía; sin los vicios privados, no habría beneficio público.
- Adam Smith propone una teoría de los sentimientos morales, y asigna un papel al placer y al dolor. Una mano invisible regula el interés propio y la competencia; el interés propio conduce a la riqueza pública; intervención mínima del gobierno; *laissez-faire*.

---

[18] Hofstede , Geert; Hofstede, Gert Jan. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education. 2010. Nueva York. p. 130.

- David Ricardo habla del conflicto social entre propietarios y trabajadores; postula que el libre comercio beneficia a todos.
- Thomas Malthus sostiene que la producción de alimentos tiende a aumentar aritméticamente, que la población tiende a aumentar geométricamente y que los precios de los productos y los alimentos subirían constantemente mientras los salarios bajan, lo que llevaría a la hambruna y a los disturbios civiles.
- John Stuart Mill hace una defensa a ultranza de la libertad y el liberalismo. Para este pensador, los propósitos del gobierno son prevenir el daño, otorgar la constitución, promover el desarrollo de las individualidades. Las personas deben ser responsables y rendir cuentas.
- Alfred Marshall habla de mercados libres para determinar los precios y los volúmenes.
- Ludwig von Mises expone que la división del trabajo conduce a la cooperación social, que la competencia beneficia a los consumidores; que el capital crece más rápido que la población, en beneficio de esta; que los consumidores deciden lo que hay que producir; que el libre mercado conduce a una fijación de precios racional y al equilibrio económico.
- Milton Friedman sostiene que una economía de libre mercado conduce a la cooperación social y económica; que un sistema de precios lleva a la cooperación pacífica. Los mercados libres producen eficiencia, responsabilidad y prosperidad para todos. Las empresas se centran en maximizar el valor económico, lo que conduce a resultados sociales positivos.

Algunos de esos pensadores defendían una epistemología empirista: Thomas Hobbes (las ideas se derivan de las sensaciones, las experiencias y la inducción), John Locke (el conocimiento se basa en la experiencia, las sensaciones y las asociaciones) y John Stuart Mill (la inducción se basa en la experiencia y la observación).

El vínculo entre la «izquierda», los valores culturales colectivistas y una epistemología idealista subjetiva

Según la Enciclopedia Británica, el colectivismo en política «es la parte del espectro político generalmente asociada con el igualitarismo y el control popular o estatal de las principales instituciones de la vida política y económica. Las personas de izquierda tienden a ser hostiles a los intereses de las élites tradicionales, incluidos los ricos y los miembros de la aristocracia, y favorecen los intereses de la clase trabajadora. Suelen considerar el bienestar social como el objetivo más importante del gobierno. El socialismo es la ideología de izquierda estándar en la mayoría de los países del mundo; el comunismo es una ideología de izquierda más radical».

Hofstede vuelve a mostrar, también en este caso, la conexión entre las culturas y la política:

> En las sociedades colectivistas las opiniones están predeterminadas por la pertenencia al grupo, los intereses colectivos prevalecen sobre los intereses individuales, el Estado tiene un papel dominante en el sistema económico, el PIB per cápita es bajo, las empresas son propiedad de familias o colectivos, la vida privada está invadida por el grupo o los grupos, las leyes y los derechos difieren según el grupo, la calificación de los Derechos Humanos es más baja, las ideologías de la igualdad prevalecen sobre las ideologías de la libertad individual, las teorías económicas importadas son incapaces de hacer frente a los intereses colectivos y particularistas, la armonía y el consenso en la sociedad son los objetivos finales, el patriotismo es el ideal, el resultado de los experimentos psicológicos depende de la distinción dentro-fuera del grupo.[19]

[19] Hofstede , Geert; Hofstede, Gert Jan. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education. 2010. Nueva York. p. 130.

A continuación, repasaremos los nombres e ideas clave de algunos pensadores modernos que sentaron las bases del colectivismo como filosofía política:

- Immanuel Kant creó el concepto de imperativo categórico, un principio que rige el comportamiento y conduce a los derechos humanos. Propuso la idea de un orden internacional que puede alcanzar la paz perpetua; postuló una forma de gobierno republicano, una organización internacional y derechos universales.
- Georg Wilhelm Friedrich Hegel sostuvo la idea de que la conciencia de cada persona se articula con la conciencia de los demás a través de la razón, sobre los derechos, las leyes, las instituciones, la economía, la política y la familia. El papel del Estado es, para Hegel, central: refleja los espíritus o mentes nacionales, y en conjunto, el espíritu del mundo; el historicismo implica un proceso del espíritu hacia su completa libertad. Hegel postula que las normas universales son desarrolladas históricamente por la razón. El Estado controla toda la actividad pública con plena soberanía; el pueblo debe seguir las leyes y los consejos de los funcionarios.
- El socialismo (Mijail Bakunin, el fabianismo, George Bernard Shaw, H.G. Wells, Sidney y Beatrice Webb, Graham Wallas) sostiene la propiedad pública de los recursos y medios de producción, cooperación.
- El socialismo utópico (Henri de Saint-Simon, Robert Owen, Charles Fourier, Pierre-Joseph Proudhon, Fernand Pelloutier y Georges Sorel).
- El marxismo habla de la evolución histórica de los tipos de sociedad. Para esta corriente, la estructura económica de la sociedad se basa en las fuerzas materiales de producción y en las relaciones de producción; las sociedades viven en constante conflicto, materialismo dialéctico y lucha de clases. El

> capitalismo conduce a la explotación y alienación de los trabajadores, y está condenado a la autodestrucción; los monopolios y la especulación financiera enriquecen a los ricos y empobrecen a las personas de bajos recursos. En este contexto, la revolución es necesaria para producir una sociedad comunista, una dictadura del proletariado, sin clases, sin alienación, explotación, dominación, eliminando la propiedad privada.

Dos de estos pensadores defendieron una epistemología idealista subjetiva: Kant (idealismo trascendental, conocimiento *a priori*, existente en la mente; el subjetivismo está plenamente establecido como epistemología, las leyes de la naturaleza son una construcción mental) y Hegel (idealismo absoluto, de la mente subjetiva del individuo a la conciencia colectiva, en una progresión histórica hacia el conocimiento absoluto, enriquecido por el espíritu universal, el *Geist*). Hegel tuvo una fuerte influencia en el marxismo.

El enfrentamiento entre la derecha y la izquierda, potenciado por las redes sociales y el populismo, promueve la división de la sociedad, la fragmentación social

Un primer fenómeno que afecta a la economía política moderna es la confrontación, polarización y radicalización de la derecha frente a la izquierda.

El capítulo I muestra los frágiles fundamentos epistemológicos del individualismo y el colectivismo: el empirismo y el idealismo subjetivo. Allí presentamos un análisis estadístico que evidencia cómo los valores culturales individualistas y colectivistas tienen correlaciones negativas con los resultados sociales, mientras que los valores culturales asociados al liderazgo tienen correlaciones mayoritariamente positivas.

Los diferentes fundamentos epistemológicos y sus resultados sociales negativos condenan a la izquierda y a la derecha a constantes

desacuerdos, peleas y conflictos. Estos desacuerdos llevan a muchos políticos a defender puntos de vista extremos, radicalizando sus puntos de vista, sacrificando el sentido común, en donde proporcionan un conocimiento parcial, una información fragmentada e incompleta. Se sacrifica de este modo la verdad, se alientan las divisiones, se genera una fractura en la sociedad, que vive en un estado de conflicto permanente.

Esto reduce el capital humano, porque empobrece el conocimiento común. Reduce también el capital social, porque disminuye la confianza en el sistema democrático. La falta de credibilidad impacta negativamente en las instituciones democráticas. De esta forma se produce una merma en los capitales de proceso y de renovación, en las que se asistimos a situaciones como las de Cuba, Venezuela y Argentina, donde gran parte de la población, que depende económicamente del estado, no produce, lo que empobrece al país en su conjunto.

Un segundo fenómeno que influye en la economía política moderna es el populismo, que afecta a países de todo el mundo y que conduce a formas radicales de individualismo y colectivismo y al debilitamiento de las instituciones democráticas. El populismo cultural[20] considera que la sociedad está dividida entre el «pueblo» y los «extranjeros» o personas foráneas e imagina una confrontación con respecto a la identidad cultural y los valores del pueblo, a su religión y etnia. Enfrenta al pueblo —los miembros nativos de un país— contra los extranjeros, las élites malvadas y corruptas, sean políticas (partidos, gobierno), económicas (grandes empresas, bancos) o culturales (universidades, escritores, medios de comunicación). El populismo

[20] Taggart , P. *Populism*. Buckingham: Open University Press. 2000

Rooduijn , Matthijs. «The Nucleus of Populism. In Search of the Lowest Common Denominator» en *Government and opposition: An international journal of comparative politics*. 2014, págs. 572-598.

Akkerman , Agnes, Cas Mudde y Andrej Zaslove . «How populist are people? Measuring populist attitudes in voters» en *Comparative political studies*. 2014.

económico[21] refleja las desigualdades económicas entre el pueblo y los de fuera debido al escaso desarrollo económico y el empleo del pueblo. El populismo político[22] implica una forma de expresión de los grupos descritos anteriormente. Existen diferentes versiones del populismo. En algunos países, el populismo de derechas identifica el interior del país con el pueblo; en otros, el populismo de izquierdas identifica la clase baja con el pueblo; en ambos casos, se oponen al diálogo y se enfrentan a la sociedad, corroyendo las instituciones.

Kendall-Taylor y Nietsche[23] describen el impacto negativo del populismo en las instituciones democráticas. Según ellos, el republicanismo está relacionado con la soberanía popular. El pueblo es la única fuente de legitimidad y la autoridad del gobierno deriva de él. La democracia se refiere a la igualdad de todos los ciudadanos, la mayoría manda. El constitucionalismo tiene que ver con la estructura de las instituciones, las normas y los reglamentos que rigen la vida pública, estableciendo límites institucionales, separación de poderes, controles y equilibrios. El liberalismo hace referencia a cómo los gobiernos deben proteger las libertades civiles, la igualdad y los derechos individuales para gestionar su vida cultural, social, económica y religiosa. Cada uno es libre de vivir según sus valores. El populismo político desconfía del constitucionalismo. Cuestionan al gobierno, las

---

[21] Guillen, M. F. «Business groups in emerging economies: A resource-based view» en *Academy of Management Magazine*. 2000.

Kendall-Taylor, Andrea; Nietsche, Carisa. *Combating Populism. A Toolkit for Liberal Democratic Actors*. Center for a New American Security. Washington.

[22] Laclau, E. *On Populist Reason*. Londres: Verso. 2005.

Mudde, Cas; Cristóbal, Rovira Kaltwasser. *Populism: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press. 2017.

Dzur, Albert W.; Hendriks, Carolyn M. Thick Populism: Democracy-enhancing Popular Participation. *Policy Studies*. 2018.

Kendall-Taylor, Andrea; Nietsche, Carisa. *Combating Populism. A Toolkit for Liberal Democratic Actors*. Center for a New American Security. Washington.

[23] Kendall-Taylor, Andrea; Nietsche, Carisa. *Combating Populism. A Toolkit for Liberal Democratic Actors*. Centro para una Nueva Seguridad Americana. Washington.

normas y los reglamentos, y a las élites que los manipulan. Rechaza el liberalismo y el pluralismo, defiende el gobierno de la mayoría, despreciando los derechos de las minorías. Estos puntos de vista, que excluyen a los «otros» de la democracia, destruyen el pluralismo, el núcleo de la democracia. La polarización y la fragmentación dificultan su funcionamiento. Los abusos de poder y el desprecio por las instituciones se vuelven aceptables.

Un tercer fenómeno que afecta a la economía política moderna son los medios sociales. La película *El dilema social* de Netflix describe los medios sociales basados en Internet, que potencian el individualismo, el colectivismo y el populismo.

La inteligencia artificial de las redes sociales potencia el individualismo, aisla a cada persona y grupo según sus preferencias de tal forma que no puede entender ni conectar con los demás. También alienta el colectivismo, porque fomenta la masificación, la colectivización y la radicalización.

Tanto el individualismo como el colectivismo conducen a la falta de confianza, la fragmentación, la polarización y la radicalización de la sociedad.

Una cultura de liderazgo reduce la división generada por el enfrentamiento entre la derecha y la izquierda

Una cultura de liderazgo se apoya en una epistemología realista que ayuda a reducir la fragmentación social y la radicalización generada por la confrontación entre la izquierda y la derecha, potenciada por los medios sociales y el populismo.

Según el realismo, las personas perciben diversos aspectos de una misma realidad. Al mirar una manzana, un economista puede ver un producto económico sujeto a la oferta y la demanda; un poeta, una porción de vida; un filósofo, un ser con sustancia y accidentes; un científico, un conjunto de tejidos y moléculas; una persona hambrienta

verá algo delicioso para comer y disfrutar. Entonces, ¿qué es una manzana después de considerar tantas percepciones diferentes?

El empirismo no tiene forma de articular perspectivas que no sean prácticas, basadas en los sentidos. El idealismo subjetivo no puede articular la información no racional y caótica, y es incapaz de captar la riqueza de la realidad. Empiristas e idealistas tienen dificultades para entenderse, lo que lleva a la desintegración social, al relativismo, al fanatismo, a los conflictos.

Una epistemología realista posee tres fundamentos principales, que permiten el diálogo con todos, sea cual sea su epistemología. El realismo de Aristóteles tiene una orientación empirista, el realismo de Platón, una orientación idealista y la fenomenología del siglo XX entiende que la realidad es múltiple, se manifiesta a través de distintos fenómenos, que pueden ser percibidos por cada persona de forma diferente, advirtiendo algunos aspectos de la realidad mejor que otros.

Podemos construir mecanismos para integrar y armonizar las percepciones de las personas, de forma de entendernos y acercarnos a la verdad. Podemos establecer canales de comunicación entre las personas, como la reflexión, la contemplación, la meditación, la intuición, los símbolos, las metáforas, la hermenéutica, las analogías, los afectos, las emociones y la empatía. Aunque todos tengamos diferentes formas de percibir la realidad, podemos encontrar la manera de articular una comprensión compartida de ella.

Una epistemología realista promueve un humanismo rico, con grandeza y liderazgo, que se apoya en la conciencia, la reflexión, la meditación y la contemplación, que tiene capacidad para promover percepciones más ricas, juicios, sentimientos, lenguaje, palabras y símbolos (Husserl), sabiduría (Fabro) y trascendencia, conectando a la persona consigo misma, con los demás y con el mundo (Bouyer), que fomenta una moral basada en valores superiores como la justicia, el derecho, la belleza, el conocimiento y la verdad, y las creencias religiosas (Scheler), que alienta la empatía mediante la cual las personas pueden vivir las experiencias y los sentimientos de los demás (Stein),

que promueve las relaciones, una comunidad basada en el corazón, el deseo de darse al otro, de buscar la felicidad del otro, de participar en la bondad del otro (Von Hildebrand), que estimula el diálogo, la comunicación, el encuentro (Buber), la integración social, las relaciones humanas, el retorno al mundo y un mundo en paz (Arendt), fomenta el sentido de la existencia humana, el pensar a las personas como miembros de una comunidad humana, promueve compartir experiencias y aceptar las diferencias en el camino hacia la verdad (Heidegger), la comprensión existencial compartida y la fusión de horizontes (Gadamer), la ética basada en las relaciones, el encuentro humano (Levinas), el valor de la persona, la participación comunitaria, el compromiso y la acción social (Wojtyla).

Una epistemología realista reduce la división social y la fragmentación generada por la oposición entre los valores culturales, las ideologías, el individualismo frente al colectivismo y los puntos de vista opuestos de la economía política, la derecha frente a la izquierda.

No hay lugar para la interminable fragmentación social, la radicalización y los enfrentamientos si cada persona y comunidad desarrollan un liderazgo basado en una epistemología realista que les permita expresar las diez dimensiones de la espiritualidad de las que hemos venido hablando (conciencia y sabiduría; trascendencia; valores, amor; relaciones humanas, comunidades; religiosidad; discernimiento; sentido existencial; transformación; sanación; acciones y cambio social).

Vivimos en un mundo multicultural, una sociedad diversa, en el que necesitamos articular el conocimiento de todos en organizaciones y naciones complejas: la diversidad enriquece las visiones organizativas y nacionales, pero es un reto. Es por ello que necesitamos una epistemología realista para resolverlo.

Hacia la paz mundial promovida por una cultura de liderazgo, pilar de la economía política

Este capítulo presenta una nueva agenda: la solución a los problemas de la economía política moderna debe basarse en el refuerzo de una cultura de liderazgo que promueva el crecimiento económico, la justicia y el bienestar social y el éxito organizativo, que reduzca la confrontación entre el individualismo y colectivismo, entre derecha e izquierda, y que impulse la paz mundial.

Es posible concebir la paz mundial como el resultado de:

- Un liderazgo que influye en la economía política y proporciona recursos que promueven el capital intelectual nacional, motor de crecimiento económico y justicia social. Que aporta capital social, promoviendo la ley, el orden y la confianza, fortaleciendo las instituciones democráticas, defendiendo los principios democráticos de dignidad, igualdad y respeto mutuo entre los hombres, promoviendo la educación y el empleo para todos, y una cultura de justicia, libertad, cooperación, solidaridad, diálogo y paz, reduciendo la fragmentación social.
- El capital social generado por la interdependencia económica (globalización, empresas multinacionales, integración económica), cultural (cultura global, con el inglés como lengua común, ciudadanía global con música, alimentos, ropa, coches, tecnología de la información y la comunicación globales, intercambio de conocimientos, educación global, medios de comunicación social) y medioambiental (sostenibilidad global).
- Una cultura de liderazgo que promueve una epistemología realista, reduciendo los enfrentamientos entre la derecha y la izquierda, el radicalismo generado por los medios sociales basados en Internet y la confrontación generada por el populismo.

III.

NUESTRO LIDERAZGO TRANSFORMA LA TOMA DE DECISIONES, PROMOVIENDO EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL BIENESTAR SOCIAL

Nuestro liderazgo impacta en el mundo de las organizaciones ya que proporciona los mejores recursos que enriquecen lo que Leif Edvinsson denomina capital intelectual, transformando la toma de decisiones, la gestión estratégica, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa, factores que alientan el éxito organizacional y el bienestar social.

También promueve la integración social a través del discernimiento, que ayuda a resolver los dilemas estratégicos, sociales y éticos de las organizaciones.

Una cultura de liderazgo proporciona recursos que maximizan el capital intelectual, promoviendo el éxito de la organización y el bienestar social

Los líderes proporcionan recursos que enriquecen la gestión estratégica, la ética y la responsabilidad social de las empresas, proporcionando recursos que potencian el Capital Intelectual de la organización.

La centralidad de los recursos en la gestión estratégica moderna

En las dos últimas décadas, varios economistas, entre ellos cinco premios Nobel, han propuesto una nueva versión de la gestión estratégica, que incorpora la modelización económica, la métrica, el análisis de sistemas y el papel central de los recursos como columna

vertebral de las estrategias. Este un enfoque revolucionario, que nos ayuda a conectar la gestión estratégica con el liderazgo.

Una empresa es un conjunto de recursos productivos (Penrose), activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información, conocimientos que mejoran su eficiencia y eficacia (Barney), capacidades internas que crean conocimiento (Grant) y promueven la innovación y el crecimiento (Teece, Pisano), competencias básicas (Prahalad y Hamel), que promueven la ventaja competitiva (Wernerfelt, Peteraf, Mahoney, Winter).

Este concepto de «recursos» enlaza con la exposición que hicimos sobre economía política, en donde sostuvimos que el éxito de las organizaciones requiere recursos en términos de capital intelectual, como resumió Edvinsson, es decir, capital humano, capital social y capital estructural. Así, a través de este término clave, la toma de decisiones se conecta con lo que hemos venido desarrollando hasta ahora: espiritualidad, grandeza, liderazgo y economía política.

Nuestro liderazgo proporciona recursos que enriquecen el capital intelectual

Para asegurarnos de que nuestras estrategias son adecuadas, tenemos que conectarlas con los resultados. Como se aprecia en la figura 3 que presentamos a continuación, el liderazgo proporciona recursos que enriquecen el capital intelectual de la organización:

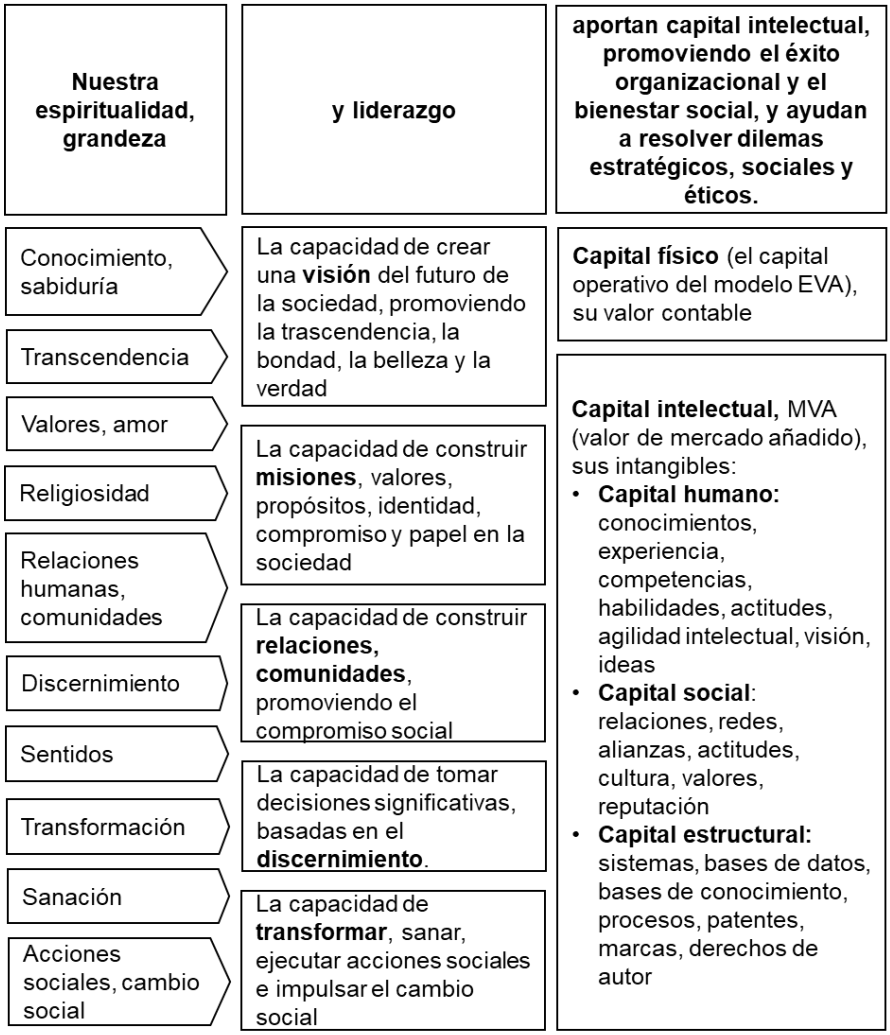


Figura 3 Nuestra espiritualidad, grandeza y liderazgo aportan capital intelectual

Los líderes enriquecen la gestión estratégica, la ética y la responsabilidad social de las empresas al proporcionar recursos que potencian el capital intelectual (Edvinsson). El siguiente análisis se refiere tanto al capital intelectual como al capital intelectual nacional, ya que se influyen mutuamente.

- **Los líderes aportan capital humano** porque ayudan a construir mejores conocimientos, sabiduría, información, ideas, porque fomentan la investigación, la creatividad, la innovación, la capacidad de emprender, el desarrollo de competencias, habilidades, conocimiento organizacional, productividad laboral, diálogo, atributos sociales y de personalidad, valores, motivación, ciencia interdisciplinaria, educación, salud y esperanza de vida.

  Este aporte tiene su fundamento en un mejor conocimiento organizativo y en la reflexión en torno a las organizaciones, en la inteligencia, en la experiencia y en el conocimiento vivencial, que conecta e integra todas las fuentes de conocimiento, fomentando así la creatividad, el descubrimiento de nuevas ideas y significados y las realidades humanas y sociales.

  El capital humano forma parte del capital intelectual, que a su vez integra el valor económico de una empresa expresado en el VAM (valor de mercado añadido).

- **Los líderes aportan capital social y relaciones**: nos referimos aquí a conceptos como la empatía, desarrollado por Stein, al concepto de liderazgo de equipos desarrollado por Katzenbach, a la concepción de las organizaciones como organismos y redes que postula Morgan, a las alianzas estratégicas de las que habla Reeve y a la inteligencia emocional tal como la expone Daniel Goleman.

  Contribuyen también con el capital social porque promueven una visión institucionalista: las empresas deben ser buenos ciudadanos para tener éxito y promover valores personales y comunitarios para ser aceptados y recompensados por todas las partes interesadas.

  Los líderes aportan capital social porque crean relaciones, redes sociales, normas de reciprocidad, buena voluntad, instituciones y cultura de apoyo, cosas que generan colaboración y confianza. Los líderes promueven una cultura que acoge a los inversores, que fomenta la buena voluntad, las libertades cívicas y políticas, la

internacionalidad, la intensidad comercial, la igualdad social y educativa, el intercambio de conocimientos y los recursos organizativos.

Los líderes reducen los costes de transacción y minimizan el problema de agencia.

El capital social forma parte del capital intelectual, el valor económico de una empresa expresado en el VAM.

- **Los líderes aportan capital estructural**. Promueven la sabiduría, la trascendencia, la creación de bondad, la belleza, la verdad, los valores superiores, la grandeza, el altruismo, el discernimiento, el sentido de la vida, la capacidad de afrontar el sufrimiento y el poder de transformar y sanar; fomentan la acción social, que potencia el espíritu empresarial.

  Un líder actúa con discernimiento, que se apoya en el conocimiento creado y compartido entre las partes interesadas. Es por eso que la toma de decisiones se caracteriza por su sensibilidad social. Esto es: se valora a cada miembro de la sociedad, se busca lo mejor para todas las partes y se maximiza el capital intelectual, el conocimiento y las relaciones. El discernimiento va más allá del pensamiento crítico, porque implica recursos que superan a los del intelecto: el conocimiento personal y comunitario, la trascendencia, los valores, las relaciones y el sentido de la vida.

  Los líderes convierten a las organizaciones en agentes de transformación. Se transforman a sí mismos, transforman a la comunidad, transforman al mundo. Crean realidades más altas: innovación, capacidad de emprender, crecimiento, mejora continua. En una palabra, construyen una sociedad mejor, un mundo mejor.

  Los líderes promueven procesos de mejora continua en las organizaciones ya que consideran a la organización como parte de un sistema: El cuadro de mando integral desarrollado por Norton y Kaplan, el Premio Nacional a la Calidad Baldrige y la Gestión de

la Calidad Total de Deming, da cuenta de esta visión sistémica de los procesos de mejora continua de la organización, en la que el valor económico aumenta junto con la satisfacción de las partes interesadas.

El capital estructural forma parte del capital intelectual, del valor económico de una empresa expresado en el VAM. Nuestro liderazgo fomenta la ejecución de acciones sociales, el cambio social y la potenciación del capital intelectual.

- **Los líderes transforman la ética empresarial**. Potencian lo cognitivo, la trascendencia, lo axiológico, lo relacional, lo religioso, el discernimiento, la transformación social y la acción. Su incidencia se manifiesta en diversas dimensiones de la ética:

    - En la dimensión cognitiva, en donde tienen un rol destacado la prudencia, la sabiduría, la claridad mental, la conciencia emocional, el juicio, la capacidad de aprendizaje, un conocimiento personal y comunitario más rico. Todo esto iluminado por la meditación, la contemplación, la construcción de la autenticidad personal, la mejora del consecuencialismo propia del utilitarismo, la mejora de los criterios de la ética normativa idealista.
    - En la dimensión trascendental, que se manifiesta en la valoración y la construcción de la trascendencia, la bondad, la belleza, la verdad, el amor y la «participación» de las criaturas en las perfecciones del creador (para las personas creyentes o religiosas).
    - En la dimensión axiológica, que propone una ética basada en valores, que fomenta la conciencia, el conocimiento y las virtudes intelectuales como la prudencia, la sabiduría, las percepciones y los sentimientos. Max Scheler propone, a este respecto, un rango o jerarquía de valores, en donde se prioriza el derecho, la estética y la verdad. Los valores

llevan a las personas y a las organizaciones a cambiar sus comportamientos, a construir virtudes y a maximizar la felicidad. Los valores fomentan la transformación personal y social.

- En la dimensión relacional, que fomenta una comunidad ética y la reciprocidad. Los rangos de valores de Scheler priorizan la justicia, la inclusión social, la cooperación, la solidaridad, el trabajo por el bien común, la pacificación, la armonización, el fin de la delincuencia y los abusos de poder y recursos económicos.
- En la ejecución de la ética, en la que la motivación y la energía, el control emocional y la capacidad de comunicar, comprender e interactuar con las personas crean una realidad mejor.

Los líderes impulsan una la ética social que fomenta la dignidad humana, el valor de la persona, la santidad de la vida humana, los derechos humanos y los derechos de propiedad; la dignidad de la familia, la comunidad y la participación; la dignidad del trabajo y el respeto al trabajador; la solidaridad, la justicia social, la búsqueda del bien común, el papel del gobierno para asegurar el bien común; la subsidiariedad, las organizaciones intermedias; el cuidado de la creación. Esta es una ética social basada en los valores comunitarios, relacionales y en el afecto, que ayudan a desarrollar virtudes y comportamientos orientados a la comunidad.

- **Los líderes transforman la responsabilidad social de las empresas** basada en valores, como la asistencia social a los trabajadores, el reparto de beneficios y la gestión de fideicomisos. Promueven una visión institucionalista de la responsabilidad social corporativa. El modelo de los grupos de interés, por ejemplo, contribuye a la armonía de todas las partes interesadas, y el de la ciudadanía corporativa a la identidad de la organización como parte

de la comunidad. El bienestar de los empleados y el paternalismo refuerzan la lealtad de los empleados a la organización. El rendimiento social de las empresas se basa en mecanismos que alinean a toda la organización, sus recursos y procesos detrás de las cuestiones sociales. El modelo de receptividad social de las empresas se centra en cómo las organizaciones se comprometen e interactúan activamente con las comunidades para mejorar la calidad de vida y el medio ambiente. La responsabilidad social de las empresas que tiene en cuenta al consumidor tiene efectos beneficiosos para los clientes y la imagen y percepción de las empresas, la filantropía promueve el cambio social.

Los líderes promueven una visión institucionalista de la responsabilidad social de las empresas en varios sentidos. En primer lugar, teniendo en cuenta el enfoque de los tres dominios, que implica tres dimensiones institucionales: económica (responsabilidad por la economía global), legal (responsabilidad por los accionistas) y ética (responsabilidad por las partes interesadas). En segundo lugar, considerando que el desempeño social de las empresas implica otras tres dimensiones institucionales: la institucional (legitimidad), la organizativa (responsabilidad pública) y la personal (discreción de los directivos). En tercer lugar, fomentando procesos orientados a la comunidad: evaluación ambiental, adaptación de la organización al entorno, gestión de las partes interesadas y de los problemas, participación y comunicación de las partes interesadas, y resultados de los comportamientos empresariales, como impactos sociales, programas sociales, políticas sociales. Por último, promueven una visión institucionalista de la responsabilidad social de las empresas porque fomentan la inversión socialmente responsable y la ciudadanía corporativa, promoviendo a las empresas como administradoras de los derechos de los ciudadanos, como los derechos sociales, políticos y civiles, junto con el gobierno y las organizaciones cívicas.

Una cultura de liderazgo se basa en el discernimiento para resolver los dilemas estratégicos, sociales y éticos de las organizaciones

Las organizaciones necesitan recursos para funcionar. Los recursos deben crear valor económico para justificar la inversión en ellos. Esto puede conducir a dilemas estratégicos, éticos y sociales. El discernimiento nos puede ayudar a resolver esos dilemas.

Las inversiones en recursos deben crear valor económico

En nuestra vida personal, gestionamos recursos: capital, dinero, tiempo y talento. Siempre que tomamos una decisión estratégica, queremos asegurarnos de que los recursos necesarios producen los mejores resultados. Esto se llama creación de valor económico: debemos hacer el mejor uso posible de nuestro capital tomando decisiones estratégicas e invirtiendo en recursos que produzcan los mejores resultados.

Una inversión en recursos debe crear valor económico, lo que significa que, para estar justificada, la inversión debe producir mejores resultados que las inversiones alternativas. Si las estrategias que empleamos son adecuadas, crearemos constantemente valor económico y nuestra organización tendrá un alto valor económico.

El modelo EVA [TM24] (Economic Value Added) presentado por Tom Copeland de McKinsey & Company ayuda a analizar la creación de valor económico, presentando estas intuiciones en términos financieros, como resume la figura 4.

---

[24] Copeland, Tom, et al. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 3ª edición. McKinsey & Company Inc. John Wiley & Sons, Inc. 2000.

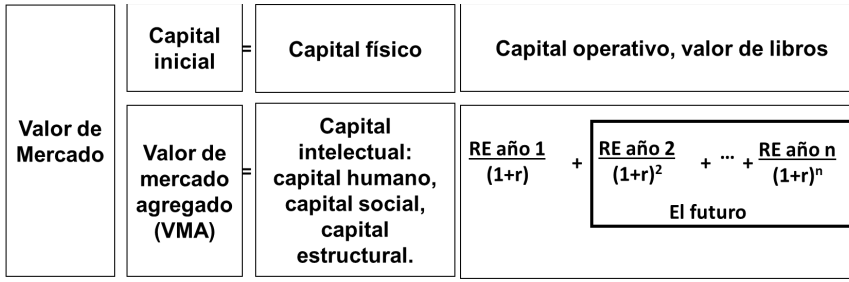


Figura 4 El fenómeno de la creación de valor económico

La equivalencia capital intelectual = MVA

Como muestra la figura 4, el valor de mercado de una empresa es igual al capital inicial invertido más el valor de mercado añadido (VAM). El primero mide el capital físico de la empresa, el segundo, el capital intelectual.

El capital intelectual es importante. Significa dinero y es la parte más significativa del valor de mercado de las organizaciones modernas. Por ejemplo, el valor de mercado de Microsoft es de 300.000 millones de dólares; su capital físico es de 30.000 millones de dólares; su capital intelectual, su MVA, es de 270.000 millones. ¿Por qué el MVA, el capital intelectual, es tan alto? Porque Microsoft es una empresa basada en el conocimiento y las relaciones y no en el capital físico.

El capital intelectual apoya la creación de valor económico

Es fácil medir el capital físico: el valor contable de la empresa procede de la contabilidad. Pero ¿cómo se mide el capital intelectual? Como muestra la figura 4, el modelo EVA ayuda a medir el valor de una empresa y proporciona el mismo valor que el modelo tradicional de flujo de caja descontado.

El capital intelectual se mide por el valor de mercado añadido (MVA), que refleja cuánto están dispuestos a pagar los inversores por una empresa por encima de su valor contable, basándose en la futura

generación de efectivo de la empresa, que se apoya en sus recursos y en su capital intelectual, es decir, su capital humano (conocimientos), su capital social (relaciones) y su capital estructural (sistemas y procesos).

La fuerte conexión entre la creación de valor económico y la gestión estratégica

McKinsey[25] formula el MVA con la siguiente ecuación, que aporta datos muy interesantes: **(Beneficio económico $_{T+1}$ / WACC) + NOPLAT $_{T+1}$ * (Crecimiento/ROIC) * (ROIC - WACC) / [WACC * (WACC - Crecimiento)].**

Aquí introduce tres términos que ayudan a conectar la creación de valor económico con la gestión estratégica:

- **Los beneficios económicos se basan en las estrategias competitivas**

  Beneficios económicos = Rendimiento del capital invertido - Coste de oportunidad del capital

  Para tener beneficios económicos positivos, una organización debe ser más rentable que otras organizaciones similares en

[25] Según Copeland, el MVA de una empresa utilizando un enfoque de Valor Continuo = (Beneficio Económico $_{T+1}$ / WACC) + NOPLAT $_{T+1}$ * (g/ROIC) * (ROIC - WACC) / [WACC * (WACC - g)] donde:

Beneficio económico$_{T+1}$ = Capital invertido * (Rendimiento del capital invertido - Coste de oportunidad del capital).

NOPLAT $_{T+1}$ = El NOPLAT normalizado (beneficio neto de explotación menos impuestos ajustados) en el primer año después del periodo de previsión explícito.

g = La tasa de crecimiento esperada en NOPLAT a perpetuidad.

ROIC = La tasa de rendimiento esperada de la nueva inversión neta.

WACC = El coste medio ponderado del capital.

función de sus estrategias competitivas, satisfaciendo a sus clientes mejor que la competencia.

Los beneficios económicos miden la rentabilidad de la empresa comparándola con la rentabilidad de empresas similares. Por ejemplo, si la rentabilidad de la empresa A es del 15% y la rentabilidad de la empresa B es del 10%, la empresa A tiene unos beneficios económicos del 5% (15% - 10%), es decir, crea valor económico. Pero la empresa B tiene unos beneficios económicos de -5% (10% - 15%), destruyendo valor económico. Los beneficios económicos se basan en una comparación: para tener éxito, tenemos que ser mejores que los demás por tener mejores recursos.

- **El crecimiento se basa en estrategias de innovación**

Para crecer, una organización debe ser más innovadora que otras similares en base a estrategias de innovación (nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados, nuevos negocios, nuevos canales).

- **El valor de mercado añadido (MVA) se basa en estrategias de recursos**

Para tener un VAM positivo (valor presente de los beneficios económicos futuros), una organización necesita tener beneficios económicos positivos futuros y crecimiento, porque tiene mejores recursos que organizaciones similares, basados en sus estrategias de recursos, que apoyan sus futuras estrategias competitivas y de innovación.

El VAM refleja el futuro, lo que los inversores están dispuestos a pagar por la empresa por encima de su valor contable, basándose en la expectativa de que la empresa puede generar beneficios económicos positivos y crecimiento en el futuro.

El VAM es la parte más significativa del valor económico de las organizaciones modernas. El 90% del valor de mercado de empresas como Microsoft o Apple es su VAM.

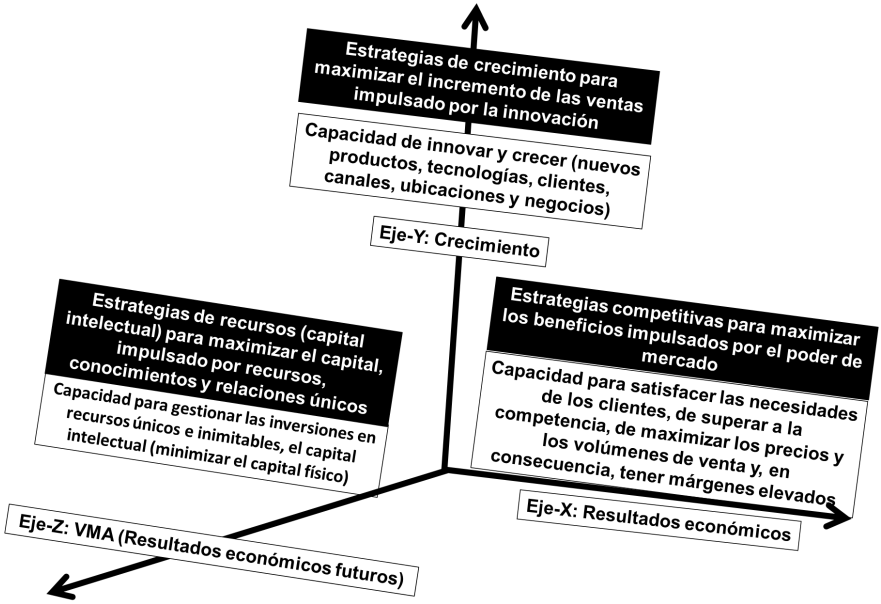


Figura 5 Una visión tridimensional de la creación de valor económico en la gestión estratégica

La figura 5 muestra la conexión entre la creación de valor económico y la gestión estratégica. El eje X indica los beneficios económicos que miden el éxito de las estrategias competitivas. El eje Y indica el crecimiento de las ventas que mide el éxito de las estrategias de innovación. El eje Z refleja el VAM, es decir, el valor presente de los beneficios económicos futuros, que mide el éxito de las estrategias de recursos.

Conectar la creación de valor económico y la gestión estratégica. Un ejemplo

La figura 5 es tridimensional; sin embargo, para simplificar, en las siguientes páginas se mostrarán dos dimensiones: los beneficios económicos y el crecimiento del capital de explotación. La tercera dimensión, los años futuros, se especificará en el gráfico.

Con fines académicos, he simulado la creación de valor de Starbucks[26] en un modelo financiero desarrollado por Juan Carlos Torviso (MBA, Universidad de Stanford), que se basa en el modelo EVA para analizar la creación de valor económico de una organización.

[26] Este enlace presenta un vídeo que explica el funcionamiento de esta simulación financiera: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kboses4

En este enlace se ofrece la simulación con los datos de Starbucks que he incorporado: https://www.juanpablostegmann.net/documents? lightbox= dataItem-k9kbew3m1

Este enlace presenta un vídeo para entender el modelo EVA: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kbxsul2

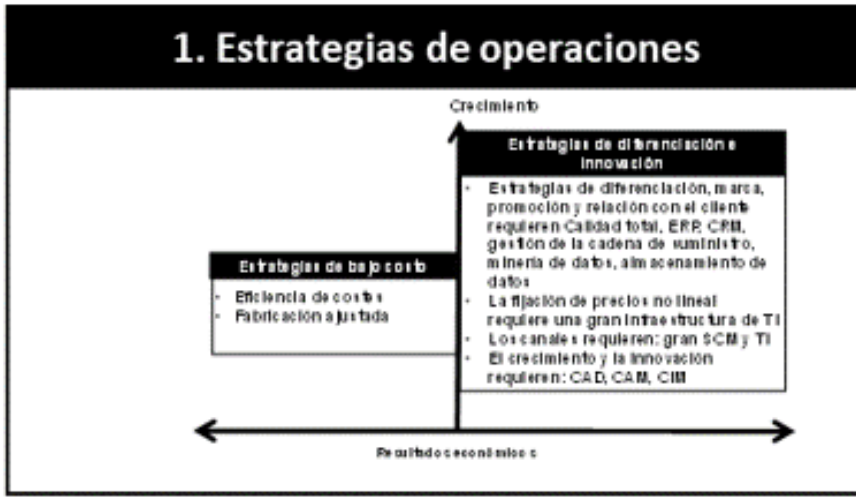
Estrategias de innovación
Crecimiento
Estrategias de innovación basadas en los RECURSOS (RVF y IO)
Innovación a través de la plataforma de capacidades de McKinsey. Competencias básicas específicas del negocio. Competencias que permiten el crecimiento (financiación, gestión de riesgos, estructuración de acuerdos; gestión de la normativa; mejora de la productividad del capital). Activos privilegiados (marcas, red, propiedad intelectual, infraestructura, información, licencias). Relaciones especiales (transmisión de acceso, complemento de capacidades)
2022
2020
Estrategias de innovación basadas en ACCIONES
Innovación mediante adquisiciones, alianzas o desarrollo interno (nuevos segmentos de clientes, nuevos productos, nuevas geografías, nuevos negocios, nueva composición de la cadena de valor y aumento de la cuota de clientes). Marketing predatorio. Discriminación de precios
Resultados Económicos

Estrategias competitivas
Crecimiento
Competencia Perfecta
Competencia Monopolista
Oligopolio
Monopolio
Eficiencia de costes, fabricación ajustada, economías de escala
Reducción de la competencia: consolidación
Estrategias de promoción: información imperfecta
Estrategias de distribución: estrategia de empuje, canal de bajo nivel, logística
Estrategias de producto: diferenciación y posicionamiento, innovación. Marca y embalaje fuertes
Estrategias de precios: lineales y no lineales, agrupación y vinculación (promos, combos, acuerdos a largo plazo)
Estrategias de promoción: pull, publicidad y venta personal, relación con el cliente
Estrategias de distribución: push / canales, logística,
Colusión en variables específicas del marketing mix (evitar competir en precios, diferenciación, innovación, etc.)
Experiencia, tecnología, innovación, capital
2022
2020
Costes de cambio: CRM
Aumentar las economías de escala precio predatorio
Bloquear los canales de distribución
Diferenciación predatoria, publicidad
Política gubernamental
Estrategias basadas en acciones
Estrategias basadas en recursos
Resultados Económicos

Figura 6 Resultados futuros simulados de Starbucks (creación de valor económico) y estrategias recomendadas

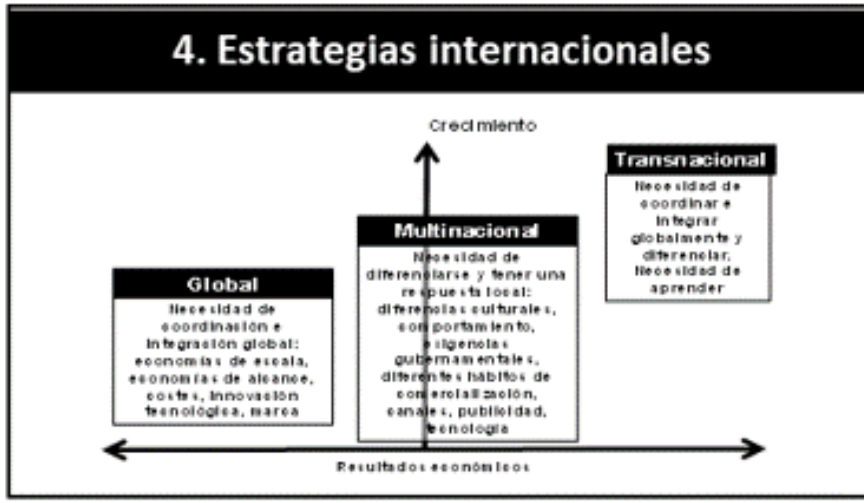
La figura 6.1 muestra la creación de valor económico de Starbucks para los próximos años: esta evolución se basa en mis estimaciones, considerando el valor de mercado actual. Entre el primer y el último año se espera que Starbucks tenga unos beneficios económicos de entre el 19% y el 24%, lo cual es notable: la media de los beneficios económicos de todas las organizaciones es del 0%. Durante esos años, se espera que su capital de explotación crezca entre un 8% y un 11%, lo que también es destacable.

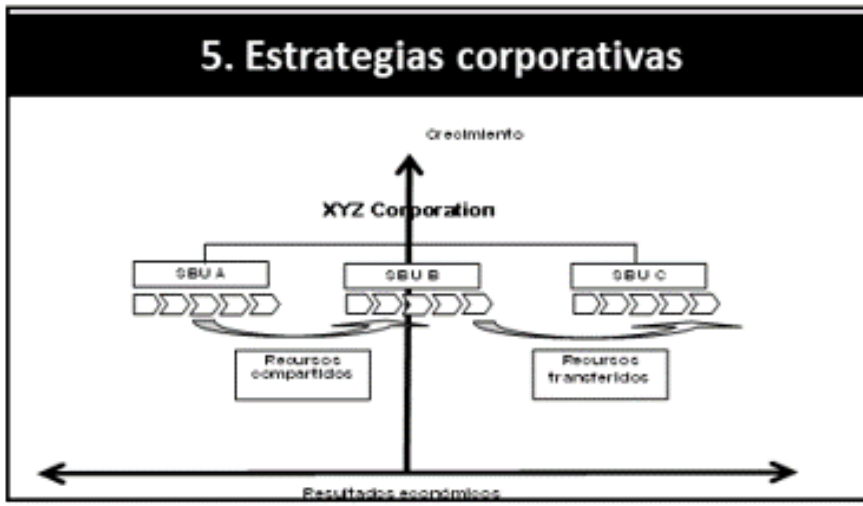
Las figuras 6.2, 6.3 y 6.4 muestran las estrategias de competitividad, innovación y recursos recomendadas por Starbucks.


1. Estrategias de operaciones
Crecimiento
Estrategias de diferenciación e innovación
Estrategias de bajo costo
Eficiencia de costos
Fabricación ajustada
Estrategias de diferenciación, marca, promoción y relación con el cliente requieren Calidad total, ERP, CRM, gestión de la cadena de suministro, minería de datos, almacenamiento de datos
La fijación de precios no lineal requiere una gran infraestructura de TI
Los canales requieren: gran SCM y TI
El crecimiento y la innovación requieren: CAD, CAM, CIM
Resultados económicos

2. Estrategias de Recursos Humanos
Crecimiento
1990-pres: Organizaciones como cerebros
Antes de 1950: Organizaciones como máquinas
1950-1980: Organizaciones como organismos
1980-pres: Organizaciones como redes
Resultados económicos

3. Estrategias de estructura organizativa
Crecimiento
Procesos
Matriz
Divisional
Funcional
Resultados económicos


4. Estrategias internacionales
Crecimiento
Transnacional
Necesidad de coordinar e integrar globalmente y diferenciar. Necesidad de aprender
Multinacional
Necesidad de diferenciarse y tener una respuesta local: diferencias culturales, comportamiento, exigencias gubernamentales, diferentes hábitos de comercialización, canales, publicidad, tecnología
Global
Necesidad de coordinación e integración global: economías de escala, economías de alcance, costes, innovación tecnológica, marca
Resultados económicos


5. Estrategias corporativas
Crecimiento
XYZ Corporation
SBU A
SBU B
SBU C
Recursos compartidos
Recursos transferidos
Resultados económicos

6. Estrategias de planeamiento estratégico
Crecimiento
Estrategia como plan
Estrategia como modalidad
El plan lo elabora la alta dirección, en la cúspide, concentrando toda la información de la organización (vertical). (Andrews, Ansoff, Drucker, Wheelen y Hunger)
La estrategia se crea en tiempo real en toda la organización (horizontal). (Edvinsson, Garvin, Lenz y Lyles, Mintzberg, Nonaka y Takeuchi, Quinn, Senge)
Resultados económicos

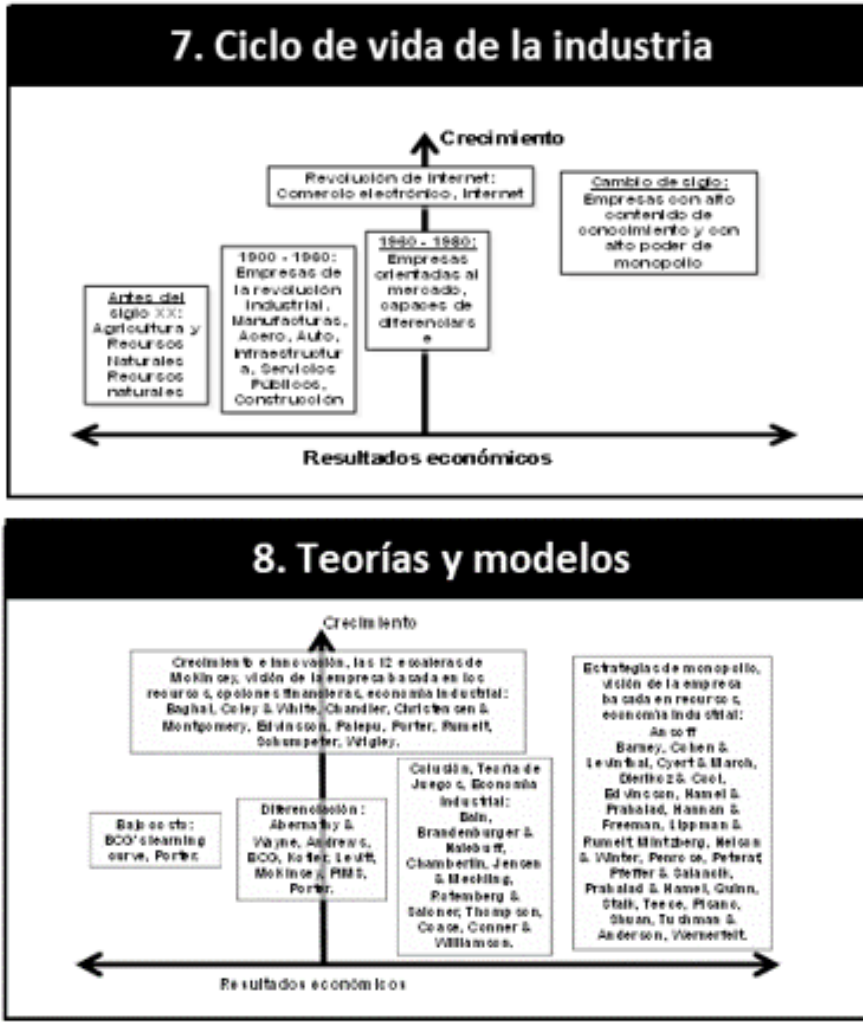


Figura 7 Ejemplo: gestión estratégica y creación de valor económico.

Una vez definidas las estrategias globales, la figura 7 muestra las estrategias funcionales recomendadas: 7.1. Estrategias de operaciones, 7.2. Estrategias de recursos humanos, 7.3. Estrategias de estructura organizativa, 7.4. Estrategias internacionales, 7.5. Estrategias corpora-

tivas, 7.6. Estrategias de planificación estratégica, 7.7. Ciclo de vida de la industria, y 7.8. Principales teorías y modelos.

Esto tiene extraordinarias consecuencias conceptuales y prácticas: conociendo la creación de valor económico, podemos visualizar toda la gestión estratégica en una página: las estrategias recomendadas para los próximos años, su ciclo de vida y las teorías que las sustentan, sabiendo si nuestras estrategias ayudan a crear valor económico.

Probablemente todas las decisiones de gestión en una empresa están relacionadas con la creación de valor económico, seamos conscientes de ello o no.

La creación de valor económico promueve el pensamiento crítico

La creación de valor económico es una fuente de pensamiento crítico. Una organización necesita tener unos beneficios económicos futuros positivos, que comparen los beneficios de una inversión con los de otras inversiones alternativas. Para crear valor económico, una organización debe ser más rentable que otras similares, lo que sitúa la competencia y el pensamiento crítico en el centro de la supervivencia y el éxito de una organización.

La incorporación de métricas es una fuente de pensamiento crítico porque estas ayudan a predecir el éxito de las estrategias.

Enmarcar la gestión estratégica en función de su capacidad para crear valor económico es una fuente de pensamiento crítico. Pone en tela de juicio la coherencia entre entornos, estrategias y resultados. También significa que todas las teorías, modelos y estrategias están supeditadas al entorno, las estrategias y los resultados, cuya conexión debe ser coherente. Por ejemplo, si la empresa opera en un entorno de competencia perfecta, las estrategias deben ser estrategias de competencia perfecta y los resultados deben ser beneficios económicos negativos.

La interdisciplinariedad genera pensamiento crítico, ya que permite que otras disciplinas como las finanzas, la ética o la responsabilidad social cuestionen los beneficios de las estrategias.

Nuestro liderazgo promueve el discernimiento (IQ, EQ, SQ) para resolver dilemas estratégicos, éticos y sociales

¿Cómo podemos gestionar las decisiones estratégicas que implican dilemas sociales y éticos?

La espiritualidad, la grandeza y el liderazgo promueven el discernimiento, que ayuda a tomar decisiones directivas complejas.

Imaginemos que somos el director general de una empresa farmacéutica mundial y debemos decidir la mejor estrategia para vender medicamentos para tratar el VIH en África.

Una estrategia podría ser la de los precios altos de hoy para maximizar los beneficios económicos, con un impacto social negativo.

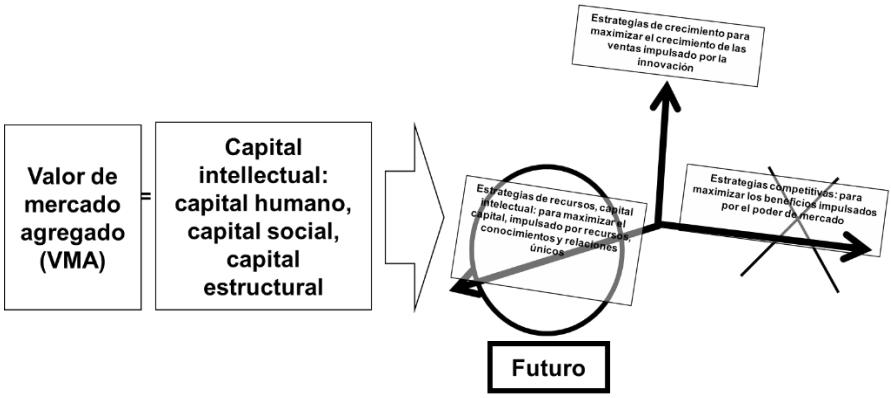


Figura 8 Tomar decisiones basándose en el discernimiento

El discernimiento puede llevarnos a crear un valor económico no basado en los altos precios actuales, sino en el VAM futuro, pues ayuda a construir:

- **Capital humano**, ya que las partes interesadas pueden estar dispuestas a contribuir con más conocimientos, basándose en la confianza mutua.
- **Capital social** estableciendo relaciones más estables y sólidas, confianza, colaboración entre las partes interesadas y una buena reputación.
- **Capital estructural**, con actores comprometidos que trabajan más duro, creando eficiencia y mejores procesos.

El discernimiento de muchas organizaciones puede repercutir en el capital intelectual nacional, impactando positivamente en la economía, elevando la demanda y la oferta agregadas, involucrando a más agentes económicos e incrementando los volúmenes de producción y ventas.
Para resumir todo lo que venimos desarrollando en el libro, podemos decir que:

- Los grandes líderes toman decisiones basadas en el discernimiento, en cuya construcción intervienen la conciencia, el coeficiente intelectual, la inteligencia emocional y la inteligencia espiritual, la sabiduría, la trascendencia, la capacidad de conectar, los valores, las relaciones, y la capacidad de transformar y ejecutar acciones sociales.
- Los grandes líderes promueven recursos que enriquecen el capital intelectual de la organización, construyendo conocimiento, relaciones, sistemas y procesos.
- Esos recursos, el capital intelectual (humano, social y estructural), tienen un impacto positivo en el futuro, asegurando el éxito de la organización, creando valor económico, VAM y promoviendo el bienestar social.

Hacia la paz mundial promovida por una cultura de liderazgo, pilar de la toma de decisiones organizacionales

La paz mundial es el resultado de un liderazgo que influye en la toma de decisiones, proporcionando recursos y promoviendo el bienestar social, la nutrición, la vivienda, el saneamiento, la atención sanitaria y la educación.

También es el resultado de un liderazgo que resuelve con discernimiento los resultados sociales adversos que pueden generar la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica.

IV.

CÓMO NUESTRA ESPIRITUALIDAD, GRANDEZA Y LIDERAZGO TRANSFORMAN A LA PERSONA Y A LA SOCIEDAD

Para muchos de nosotros, la vida no es fácil. Es muy probable que la mayoría de los lectores puedan sentirse identificados con algunos de los grupos que describiremos a continuación. Como se verá, en cada una de las situaciones que repasaremos, el aspecto más notable de la espiritualidad, la grandeza y el liderazgo es el poder que tienen para transformarlas.

- Personas en una situación económica difícil, sin hogar o sin trabajo,[27] o que tienen dificultades con el trabajo y la inestabilidad financiera; personas que viven en la pobreza;[28] que sufren abusos en sus trabajos; jóvenes que no encuentran su primer empleo.

  La espiritualidad, la grandeza y el liderazgo repercuten positivamente en la economía política al promover el crecimiento económico y la justicia social; impactan en la toma de decisiones, en las empresas y en las organizaciones porque alientan el éxito organizativo y el bienestar social; la paz mundial permite y potencia la prosperidad económica.

[27]Entre el 0,1% y el 95%, según el país. *Unemployment rate*. CIA World Factbook. 1 de enero de 2018. https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?c=xx&v=74. Consultado en mayo de 2019.

[28] El 10% de la población mundial vive con menos de 2 dólares al día. *Poverty*. Banco Mundial. https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview. Consultado en mayo de 2019.

- Personas que se sienten perdidas, desorientadas, sin una identidad clara, sin un propósito para sus vidas,[29] especialmente los jóvenes.

  La espiritualidad, la grandeza y el liderazgo nos ayudan a construir conocimiento y sabiduría, a conocernos a nosotros mismos y a los demás, a descubrir y construir nuestra identidad y realidad, a enriquecer nuestra comprensión de la humanidad y a encontrar nuestro lugar en el mundo.

  Nos permiten apreciar y crear trascendencia, dar sentido a nuestras vidas como agentes que crean y gozan la trascendencia.

  Posibilitan la construcción de conciencia, el conectar con nuestra propia interioridad y la de los demás; nos ayudan a descubrir que todos tenemos trascendencia, valor. construyen presencia, valores, relaciones y amor; generan una apreciación positiva de nosotros mismos, de los demás y de la realidad.

  Nos permiten poder experimentar la presencia amorosa de Dios, la fuente esencial de la paz, y a construir una relación con Él.

  Nos ayudan a construir relaciones humanas, comunidades y organizaciones sociales basadas en el amor y la misericordia, poderosas fuentes de identidad y sentido para nuestras vidas.

  Construyen el discernimiento, que nos ayuda a superar situaciones complejas y a encontrar nuestra identidad y el sentido de nuestra existencia.

  La espiritualidad, grandeza y liderazgo nos ayudan a transformar el sufrimiento, encontrarle un sentido en nuestras vidas para resolverlo.

---

[29] El 54% no sabe o no está seguro de cuál es el propósito de la vida. *Survelum Public Data Bank Life Purpose Survey*. http://www.survelum.com/survey-results/life. Consultado en mayo de 2019.

Nos permiten transformarnos como personas y transformar las comunidades en las que estamos inmersos, valorarnos como agentes de transformación.

Ayudan a nuestra salud física, emocional y espiritual, y no solo la nuestra, sino también la de los demás, y nos permiten concebirnos como agentes de salud.

Nos permiten realizar acciones sociales e impulsar el cambio social, una gran fuente de identidad y significado para los promotores y beneficiarios de las acciones sociales.

- Personas nacidas en familias desestructuradas[30] o que ven fracasar a sus propias familias,[31] personas solitarias,[32] con autismo,[33] y que sufren discriminación.[34]

---

[30]40,5% Porcentaje de todos los nacimientos de mujeres no casadas. Hamilton, Brady E., et al. *Births: Final 2014 data. National Vital Statistics Reports*. Volumen 64, Número 12 23 de diciembre de 2015.

Unmarried Childbearing. National Center for Health Statistics. https://www.cdc.gov/nchs/fastats/unmarried-childbearing.htm Consultado en mayo de 2019.

El 84% de los niños de Colombia nacen fuera del matrimonio. Gill, Stephen. *84% of Colombian children are born out of wedlock*. 12 de marzo de 2016. https://colombiareports.com/84-colombias-children-born-wedlock/ Consultado en mayo de 2019.

[31] 50% de posibilidades de divorcio de las parejas estadounidenses que se casan por primera vez. Asociación Americana de Psicología. *Marriage and divorce*. https://www.apa.org/topics/divorce/. Consultado en noviembre de 2018.

[32] Fikes, Bradley J. «3 out of 4 Americans are lonely» en *The San Diego Union-Tribune*, https://phys.org/news/2018-12-americans-lonely.html. Consultado en mayo de 2019.

[33] Aproximadamente 1 de cada 44 niños ha sido identificado con un trastorno del espectro autista (TEA) según las estimaciones de la Red de Vigilancia del Autismo y las Discapacidades del Desarrollo (ADDM) de los CDC. El TEA se da en todos los grupos raciales, étnicos y socioeconómicos. Es más de 4 veces más común entre los niños que entre las niñas. Alrededor de 1 de cada 6 (17%) niños de 3 a 17 años fueron diagnosticados con una discapacidad del desarrollo, según lo informado por los padres, durante un período de estudio comprendido entre el año 2009 y 2017. Entre ellos, se encontraban el autismo, el trastorno por déficit de atención/hiperactividad, la ceguera y la parálisis cerebral, entre otros. https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/data.html

En 2016, uno de cada 54 niños tenía un diagnóstico de TEA a la edad de 8 años, un aumento de casi el 10% respecto a 2014, cuando la estimación era de 1 de cada 59. https://www.autismspeaks.org/press-release/cdc-estimate-autism-prevalence-increases-nearly-10-percent-1-54-children-us

1 de cada 37 niños y 1 de cada 151 niñas son diagnosticados de autismo en Estados Unidos. El autismo es la discapacidad grave de desarrollo que más rápido crece en EE.UU. https://tacanow.org/autism-statistics/

La espiritualidad, la grandeza y el liderazgo pueden ayudar a que podamos conectarnos con nosotros mismos y con los demás, y a desarrollar valores interpersonales, relaciones, comunidades, curación y transformación.

- Personas con problemas emocionales,[35] ansiedad,[36] depresión[37] y tendencias suicidas.[38]

La prevalencia del autismo ha aumentado un 178% desde el año 2000. https://tacanow.org/autism-statistics/

[34] A continuación presentamos el porcentaje de discriminación que los siguientes grupos cree que existe en su contra en Estados Unidos hoy en día: negros americanos, 92%; latinos, 78%; nativos americanos, 75%; asiáticos americanos, 61%; mujeres, 68%; LGBTQ, 90%. *Discrimination in America: Final Summary*. Encuesta realizada para la Radio Pública Nacional, la Fundación Robert Wood Johnson y la Escuela de Salud Pública T.H. Chan de Harvard.

[35] El 25% de las personas están afectadas por trastornos mentales. *World Health Report*. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/whr/2001/media_centre/press_release/en/ Consultado en mayo de 2019.

Prevalence of any mental illness (AMI). Instituto Nacional de Salud Mental. https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/mental-illness.shtml Consultado en mayo de 2019.

[36] El 19,1% de los adultos estadounidenses tuvo algún trastorno de ansiedad en el último año, el 31,1% de los adultos estadounidenses experimenta algún trastorno de ansiedad en algún momento de su vida. *National Comorbidity Study*. Instituto Nacional de Salud Mental. https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/any-anxiety-disorder#:~:text=Prevalence%20of%20Any%20Anxiety%20Disorder%20Among%20Adults,-Based%20on%20diagnostic&text=An%20estimated%2019.1%25%20of%20U.S.,than%20for%20males%20(14.3%25

[37]Personas que padecen depresión: media del 7%, mujeres adolescentes 20%. Fuente: Instituto Nacional de Salud Mental. www.nimh.nih.gov/health/topics/depression/index.shtml Consultado en mayo de 2019.

[38] Durante el año 2020, 13,5 por cada 100.000 habitantes en EE.UU. Garnett, Matthew F., M.P.H.; Curtin, Sally C., M.A.; Stone Deborah M., Sc.D. *Suicide Mortality in the United States, 2000-2020*. NCHS Data Brief No. 433. Centros para el Control de Enfermedades. Marzo de 2022. https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db433.htm#Summary

La espiritualidad, la grandeza y el liderazgo pueden ayudar a sanar las emociones, transformarnos y enseñarnos a vivir, a ser felices, a procesar el sufrimiento.

- Personas con adicciones[39] que se sienten incapaces de superarlas.[40]

  La espiritualidad, la grandeza y el liderazgo pueden ayudar a la curación y liberación de las adicciones.

- Personas que sufren abusos sexuales, violencia física, acoso[41] y agresiones psicológicas.[42]

  La espiritualidad, grandeza y capacidad de liderazgo pueden ayudar a curar las heridas del abuso sexual y emocional y a volver a conectar con la comunidad.

- Personas que viven rodeada de deshonestidad, corrupción y mentiras.

  La espiritualidad, grandeza y liderazgo pueden ayudar a la transformación de las personas y comunidades mediante el desarrollo de valores y virtudes.

- Personas que sufren guerras y genocidios, que deben emigrar a causa de la violencia o que están rodeadas de violencia y delincuencia.

---

[39] Personas con adicciones: 6% de la población. *Addiction Statistics*. Centro de Adicciones. https://www.addictioncenter.com/addiction/ addiction-statistics/ Consultado en mayo de 2019.

[40] Personas incapaces de recuperarse del alcoholismo: 96%. *Addiction Statistics*. Centro de Adicciones. https://www.addictioncenter.com/addiction/addiction-statistics/ . Consultado en mayo de 2019.

[41] Por término medio, más de 1 de cada 3 mujeres y 1 de cada 4 hombres en EE.UU. sufrirán violación, violencia física y/o acoso por parte de su pareja. *Facts and figures*. National Domestic Violence Hotline. https://www.thehotline.org/resources/statistics/ Consultado en mayo de 2019.

[42] 48%. Ibid.

La espiritualidad, grandeza y liderazgo pueden ayudar a la integración de la sociedad, a la creación de comunidades, a propiciar la paz y felicidad.

- Las sociedades y las naciones entran en conflicto debido a valores culturales opuestos, a las tradiciones, la historia, las ideologías y economías políticas opuestas.

  La espiritualidad, grandeza y liderazgo construyen una epistemología realista, ayudando a eliminar las oposiciones culturales.

Como se ve, la espiritualidad, la grandeza y el liderazgo son cruciales para nuestra felicidad y bienestar, especialmente para las personas vulnerables que luchan y sufren.

Hacia la paz mundial

Antony Adolf considera que las necesidades personales impulsan la paz mundial. Bajo esta perspectiva, podemos decir que la espiritualidad, la grandeza y el liderazgo promueven la paz mundial en tanto que impulsan:

> La paz corporal (educación, sanidad, higiene, nutrición), la paz socioeconómica (reducción de las disparidades de riqueza, discriminación, desempleo), la paz del santuario (mínimo daño contra la naturaleza, el estado, estructural, interpersonal), la paz interior (logro espiritual e intelectual, reconocimiento y respeto, tranquilidad y plenitud), la paz mundial (investigación continua, diálogo crítico, incentivos disuasorios, legitimidad y derecho).[43]

[43] Adolf, Antony. *Peace. A World History*. Polity Press. 2009.

Roy Weatherford[44] considera que la paz mundial se promueve mediante la interdependencia. Desde este ánguli, la espiritualidad, grandeza y liderazgo fomentan la conectividad, los valores y las relaciones, que a su vez generan:

- Interdependencia económica, globalización, empresas multinacionales, integración económica.
- Interdependencia cultural, por la cultura global, la internacionalización del inglés como lengua mundial, la ciudadanía global (música, alimentos, la ropa, los coches, tecnología y comunicación), el intercambio de conocimientos, la educación global y los medios sociales.
- Interdependencia medioambiental, sostenibilidad global.

REFLEXIONES FINALES

Es mi deseo que este libro sea una contribución a la toma de conciencia de qué es la espiritualidad y cuáles son sus dimensiones, y una invitación a incorporarla en nuestra vida diaria. Sin duda tiene el poder de transformarnos, hacernos mejores personas y más felices, y ayudarnos a construir grandeza y liderazgo. Quizá para muchos de los que seguramente compartimos las intuiciones de este libro sea revolucionario el hecho de verlas reunidas en una sola obra.

Ojalá este libro ayude a tomar conciencia sobre la importancia del liderazgo en la economía política para promover el crecimiento económico y la justicia social. Podemos comenzar a imaginar un mundo diferente, donde las agendas económicas y políticas no sean una batalla entre la derecha y la izquierda, y en donde el verdadero centro de interés sea cómo transmitir a la sociedad el rol de la espiritualidad, la grandeza y el liderazgo, para que todos podamos

[44] Weatherford, Roy. *World Peace and the Human Family*. Routledge. Nueva York. 2002.

contribuir con nuestro capital humano, social, de renovación y de proceso, promoviendo el crecimiento económico y la justicia social.

He querido subrayar la importancia del liderazgo en las organizaciones y en el mundo empresarial. Esto puede ayudar a transformar nuestra visión de los negocios y las organizaciones mediante la incorporación de la espiritualidad, grandeza y liderazgo, que pueden contribuir al capital humano, social y estructural, promoviendo el éxito organizacional y el bienestar social. Espero también que esto ayude a incorporar el discernimiento como herramienta para tomar decisiones organizacionales con un impacto social positivo.

Ojalá la sociedad introduzca una nueva agenda, promoviendo un mundo diferente en el que la espiritualidad, la grandeza y el liderazgo resuelvan problemas que hoy parecen irresolubles. Y que también a nivel personal esto ayude a quienes luchamos con las complejidades y desafíos de la vida.

Es mi deseo que un día más políticos, accionistas, gerentes, trabajadores y partes interesadas incorporen estas ideas, construyendo su espiritualidad, grandeza y liderazgo y una sociedad mejor que se encamine hacia la paz mundial.

Espero que este primer volumen invite a muchos lectores a leer los tres que le siguen, en donde se desarrollan estas ideas con mayor profunidad.